

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UMA METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM
ENFOQUE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO APLICADO NO BESC

SILVINO SALVIATO

Orientador

Gregório Jean Varvakis Rados, PhD

FLORIANÓPOLIS

Novembro de 1999

**UMA METODOLOGIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM
ENFOQUE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO APLICADO NO BESC**

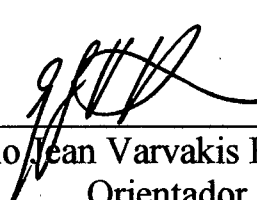
SILVINO SALVIATO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE "MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO" PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

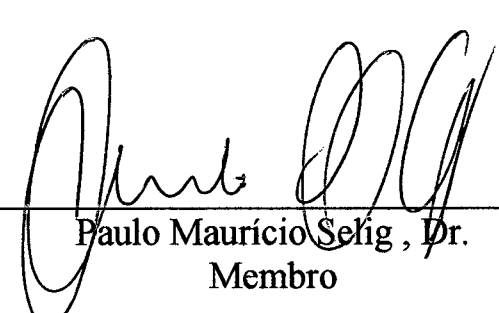


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA



Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador



Paulo Maurício Selig, Dr.
Membro



Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Estado de Santa Catarina S/A , empresa na qual trabalho, por permitir a aplicação da ferramenta e possibilitar o estudo de caso.

Ao orientador e amigo, Professor Gregório Jean Varvakis Rados (PhD), pela lapidação que recebi durante o transcorrer das aulas e da aplicação do BIM-BESC, que possibilitou este trabalho.

À Universidade do Vale do Itajaí –Univali, onde sou professor, pelo incentivo e auxílio financeiro.

Aos colegas de trabalho, Dalmir Augusto da Silva e Matias Hoepers Neto, pelo apoio durante o transcorrer do mestrado.

Ao co-orientador Doutorando Wudson A. Neres, pelas sugestões e críticas apresentadas durante a realização do trabalho.

Aos professores do mestrado em Engenharia de Produção, Álvaro Lezana, Paulo Maurício Selig, Edson Paladini, José Francisco Salm, Leila Gontijo, Aline França de Abreu e outros, que muito contribuíram para meu aprendizado.

Aos meus familiares, mãe e irmãos. E, sobretudo a Deus, sem o qual, nada disso seria possível.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	I
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	12
1.1 – APRESENTAÇÃO.....	12
1.2 – OBJETIVOS DO TRABALHO	13
1.3 – METODOLOGIA.....	14
1.4 - LIMITAÇÕES.....	15
1.5 – ESTRUTURA DO TRABALHO	16
CAPÍTULO II - AS MUDANÇAS AMBIENTAIS E A NECESSIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 – TRANSIÇÃO PARA UM NOVO PARADIGMA.....	18
2.2 - COMO UMA EMPRESA APRENDE E SE ADAPTA?.....	22
2.3 – AS DISCIPLINAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	25
2.4 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	28
2.5 – QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA	31
2.6 - CONSIDERAÇÕES.....	36
CAPÍTULO III - O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	37
3.1 – DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	37
3.2 – AS DIVERSAS ABORDAGENS SOBRE A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE	42
3.3 – A MELHORIA CONTÍNUA ATRAVÉS DO CICLO PDCA.....	51
3.4 – AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PARA A QUALIDADE.....	59
3.5 - FERRAMENTAS BÁSICAS PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	65
3.6 – CONSIDERAÇÕES.....	75
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO.....	77
4.1 - INTRODUÇÃO.....	77
4.2 – SITUAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO	79
4.3 – O SISTEMA FINANCEIRO BESC	87

4.4 – PROJETO QUALIDADE BESC.....	92
4.4.1 - Principais Ações	93
4.5 - CONSIDERAÇÕES.....	96
CAPÍTULO V - METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS E IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS.....	97
5.1 – DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA BIM.....	97
5.2 - ETAPAS.....	104
5.2.1 – Etapa Barreira	104
5.2.2 – Etapa Idéia	106
5.2.3 – Etapa Melhoria.....	108
5.3 - CONSIDERAÇÕES.....	109
CAPÍTULO VI - APLICAÇÃO PRÁTICA.....	110
6.1 – APLICAÇÃO NA AGÊNCIA BEIRAMAR NORTE	110
6.1.1. - ETAPA BARREIRA	112
6.1.1.1 – Identificando o problema.....	112
6.1.1.2 – Coletando opiniões e dados	114
6.1.1.3 – Descobrimo a causa fundamental	116
6.1.2. - ETAPA IDÉIA.....	120
6.1.2.1 – Gerando a solução.....	120
6.1.2.2 – Definindo o plano de implementação da solução	120
6.1.2.3 – Envolvendo as pessoas.....	122
6.1.3. - ETAPA MELHORIA	122
6.1.3.1 – Implementando a solução	122
6.1.3.2 – Acompanhando a implementação.....	123
6.1.3.3 – Padronizando	123
6.2 – APLICAÇÃO NA AGÊNCIA TRINDADE	125
6.2.1. - ETAPA BARREIRA	125
6.2.1.1 – Identificando o problema.....	125
6.2.1.2. Coletando opiniões e Dados	127
6.2.1.3 Descobrimo a Causa Fundamental	128
6.2.2 . ETAPA IDÉIA.....	134
6.2.2.1 – Gerando as Soluções.....	134
6.2.2.2 - Definindo o Plano de Implementação	134

6.2.2.3 - Envolvendo as pessoas	136
6.2.3 - ETAPA MELHORIA	136
6.2.3.1 - Implementando as soluções.....	136
6.2.3.2 – Acompanhando a implementação.....	136
6.2.3.3 - Padronizando	137
6.3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS APLICAÇÕES.....	137
6.4 – ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO	139
6.5 - CONSIDERAÇÕES.....	142
CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	143
7.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
7.2 - RECOMENDAÇÕES	147
BIBLIOGRAFIA	149
ANEXOS	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – A melhoria contínua através da aprendizagem organizacional.....	35
Figura 2 - Os três vértices da qualidade	38
Figura 3 - Atuação das pessoas para a melhoria dos processos	42
Figura 4 – Espiral da qualidade.....	46
Figura 5 – As tarefas que compõem a pirâmide da melhoria total.....	48
Figura 6 – Trilogia de juran.....	51
Figura 7 – Reação em cadeia: melhoria contínua, produtividade e ampliação do mercado	53
Figura 8 - O ciclo PDCA.....	55
Figura 9 – Definição de problema.....	56
Figura 10 - O ciclo de oportunidades	57
Figura 11 – A organização para a qualidade	61
Figura 12 – Necessidades do indivíduo.....	63
Figura 13 - Diagrama causa-efeito mostrando o primeiro nível de causas	72
Figura 14 - Ferramentas da qualidade para a competitividade.....	88
Figura 15 - Gerenciamento de processos.	94
Figura 16 – Modelo de aprendizagem organizacional	99
Figura 17 – Etapas do BIM-BESC	100
Figura 18 – Os passos do BIM-BESC.....	101
Figura 19 – Relação entre o aprendizado e o ciclo de melhoria contínua.....	102
Figura 20 – Os passos da etapa barreira.....	104
Figura 21 – Os passos da etapa idéia.....	107
Figura 22 – Os passos da etapa melhoria	108

Figura 23 – Rotina do auto-atendimento.....	113
Figura 24 – Diagrama de causa efeito: baixa utilização dos terminais de auto-atendimento.....	117
Figura 25 – Diagrama de árvore para solução do problema.....	121
Figura 26 – Alterações na rotina de conta corrente.....	124
Figura 27 – Rotina de orientação aos clientes no auto-atendimento.....	124
Figura 28 – Rotina de prestação de serviços.....	126
Figura 29 – Diagrama de causa – efeito : baixa receita na prestação de serviços.....	129
Figura 30 – Diagrama de árvore para solução do problema.....	135
Figura 31 – Diagrama de árvore para solução do problema.....	135
Figura 32 – Estratégia de aplicação do BIM-BESC.....	140

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da participação das instituições financeiras no PIB brasileiro	84
Quadro 2 - Fases do Programa 5 S BESC	95
Quadro 3 – Perdas geradas pelo problema	114
Quadro 4 – Confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados sobre o baixo nível de utilização do auto-atendimento.....	119
Quadro 5 – Perdas geradas pelo problema	127
Quadro 6– Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado dos docs.....	130
Quadro 7 – Número de docs não cobrados por empresa.....	131
Quadro 8 – Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado das ocs.....	131
Quadro 9 – Número de ocs não cobradas por empresa	132
Quadro 10 – Valor arrecadado com a cobrança dos cheques avulsos.....	133
Quadro 11 – Confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados.....	133

RESUMO

Entende-se que a busca pela melhoria contínua é um diferencial competitivo no ambiente atual em constante mudanças. Este fato torna-se mais evidente ao analisar o sistema financeiro brasileiro que, nos últimos anos, devido à abertura da economia e a estabilização da moeda viu a necessidade de reduzir custos e oferecer produtos e serviços de qualidade para que possa competir com os bancos estrangeiros que se instalaram no país. Este trabalho descreve uma iniciativa do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC): O BIM-BESC. É um método de resolução de problemas que tem como objetivo, além da obtenção de resultados operacionais como a redução de custos e aumento de receitas, promover o contínuo aprendizado da organização, fator fundamental no cenário atual. Para demonstrar as principais características do BIM-BESC serão apresentados duas aplicações do mesmo. Após as referidas aplicações serão tecidas algumas considerações sobre a ferramenta e, não menos importante, sobre a estratégia de implantação da mesma no Sistema Financeiro BESC.

ABSTRACT

The search for the continuous improvement is a competitive diferencial in the current environment constantantly changing. This is more evident when analyzing the Brazilian financial system which, in the last years, due to the opening of the economy and the stabilization of the currency saw the need for reduction costs, introduction of new products and demand by quality in services, therefore the current players can compete with the foreign banks that the entering the Brazilian arena. This work describes an initiative of the Bank of Santa Catarina's State (BESC): BIM-BESC. It is a method of problem resolution that has as objective, besides the obtaining of operational results as the reduction of costs and increase of revenues, to promote the continuous learning of the organization, fundamental factor in the current environment. To demonstrate the main characteristics of BIM-BESC two applications are presented. Following the presenentation applications some will be made considerations on the tool and, not less important, on the strategy of introduction of the same in the Financial System BESC.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 – APRESENTAÇÃO

A qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações é determinante de sucesso no ambiente cada vez mais competitivo. O atual momento vivido pelas organizações, em virtude da globalização e das incessantes inovações, demanda a utilização de práticas administrativas que visem a melhoria contínua. Para que as organizações implantem programas de melhoria contínua e tenham sucesso é primordial a aprendizagem organizacional, uma vez que com a aprendizagem organizacional as empresas aprendem e se adaptam de modo mais rápido às alterações do ambiente criando o futuro desejado. A melhoria contínua pressupõe a busca constante da satisfação do cliente através da melhoria da qualidade dos recursos humanos e das operações realizadas pela organização.

Organizações de aprendizagem são ágeis e possuem a capacidade de criar novas formas de competir. A resolução sistemática de problemas é empregada por essas organizações visando eliminar as causas dos problemas e implantar soluções adequadas para aumentar a eficiência nos processos, garantindo-lhes sua eficácia.

Os bancos comerciais brasileiros se viram diante de grandes desafios após a implantação do Plano Real. Verifica-se uma diminuição marcante da participação das instituições financeiras no Produto Interno Bruto Brasileiro e uma busca incessante pela redução de custo, visto que a inflação deixou de gerar receitas. O “floating” gerava altas receitas mascarando a ineficiência do setor financeiro.

A globalização que eliminou fronteiras geográficas fez com que o capital se tornasse mais dinâmico e à medida que a crise financeira mundial se instala no Brasil, provocando um agravamento da situação econômica, as empresas trabalham mais fortemente com mudanças organizacionais nas suas estruturas ou na implementação de

programas de qualidade e de melhorias contínuas. Esta dinâmica tornou-se permanente nos últimos anos. Isto vem ocorrendo devido as novas forças de mercado que levam as organizações a criarem outras capacidades estratégicas, exigindo novos desenhos organizacionais e melhorias nos processos.

A fusão de bancos e a compra de bancos de varejo nacionais por bancos estrangeiros, vem acirrando mais a competitividade no setor, visto que estes possuem uma produtividade mais elevada e possibilidades para trabalhar em economias estáveis. Aliado a este fato, as inovações tecnológicas proporcionadas pela convergência entre a informática e as telecomunicações tem alterado substancialmente o modo como o trabalho é realizado.

Diante deste fato, os bancos comerciais estão buscando meios de gestão que proporcionem um aumento da produtividade e eficiência a fim de se tornarem mais competitivos. Este trabalho apresenta uma metodologia de solução de problemas desenvolvida pelo GAV-UFSC em parceria com o Escritório da Qualidade do BESC e descreve sua implantação e os resultados encontrados no Banco do Estado de Santa Catarina. A ferramenta denominada Barreira – Idéia – Melhoria (BIM-BESC) foi criada com o objetivo de fortalecer o banco e prepará-lo para o ambiente competitivo no qual está inserido.

1.2 – OBJETIVOS DO TRABALHO

Objetivo Geral: Descrever e analisar a implantação de uma metodologia para análise e soluções de problema em duas agências do Banco do Estado de Santa Catarina demonstrando e discutindo os resultados obtidos em um ambiente que estimulasse e garantisse a aprendizagem.

Objetivos Específicos:

- Apresentar a aplicação de uma metodologia para análise e solução de problemas customizada para o Sistema Financeiro BESC : o BIM-BESC.
- Descrever a importância do processo de aprendizagem para a melhoria contínua.
- Analisar o processo de melhoria contínua sobre a esfera da resolução de problemas.

- Descrever o BIM-BESC em duas unidades do Sistema Financeiro BESC.
- Descrever os resultados obtidos e os problemas encontrados durante as aplicações, de forma a obter parâmetros que subsidiem a definição de uma estratégia de implementação para todo o Sistema Financeiro BESC.

1.3 – METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada para a realização deste trabalho pois o investigador desempenha um papel fundamental ao interagir com os observados no seu próprio ambiente, observando e compreendendo a realidade destas pessoas.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento primário para coleta e análise de dados. Sendo que a pesquisa qualitativa geralmente envolve trabalho de campo, onde o pesquisador deve ir fisicamente ao cenário estudado a fim de observar as ações. O resultado de um estudo qualitativo é ricamente descritivo. Assim, sendo, as palavras e símbolos têm uma importância fundamental. "A pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva cobrindo várias formas de indagações que nos ajudam a entender e explicar o sentido dos fenômenos sociais com a menor ruptura do ambiente natural quanto possível" Merriam (1998).

Como técnica de pesquisa, o estudo de caso mostrou-se mais adequado para investigação presente, ao permitir estudar um fenômeno em particular de forma profunda possibilitando o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Esta técnica de pesquisa caracteriza-se pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado, a fim de se obter informações sobre a realidade dos sujeitos em seus próprios ambientes (Minayo et al., 1993; Godoy, 1995).

O estudo de caso é um processo que procura descrever e analisar uma entidade em termos qualitativos, complexos e compreensivos com o objetivo de se chegar ao conhecimento do objeto de estudo. De acordo com Goode e Hatt apud Ludke e André (1996:17) "o caso se destaca por se constituir uma unidade dentro de um sistema mais amplo".

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a observação. A pesquisa bibliográfica tenta resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico e sonoro, principalmente livros, artigos científicos e periódicos colocam Barros e Lehfeld (1986). Segundo Cervo e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica a fim de possibilitar a pesquisa de fenômenos já estudados integrando-os ao estudo de caso analisado.

A observação participante possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado. “Na medida em que o observador acompanha *in loco* as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações”, afirmam Ludke e André (1996:26).

Os dados foram coletados no ano de 1998 nas agências Beiramar Norte e Trindade do Banco do Estado de Santa Catarina, onde deu-se a interação do pesquisador com os observados no ambiente de trabalho destes. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados os formulários constantes do anexo do presente trabalho.

A seguir, partiu-se para a análise e solução dos problemas encontrados nas agências através da aplicação da ferramenta BIM-BESC e, posteriormente, realizou-se a comparação entre os dados coletados nas duas agências para a definição da estratégia de aplicação nas demais agências do Sistema Financeiro BESC.

1.4 - LIMITAÇÕES

Por se tratar de um estudo de caso existe a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. A abrangência deste estudo limita-se à análise do processo de solução de problema nas agências do BESC citadas anteriormente de forma a subsidiar a análise do comportamento do método em diferentes contextos.

Ressalta-se também que, a forma de aplicação nas duas agências não foi a mesma, visto que, na agência Beiramar o objetivo da aplicação foi ajustar a metodologia

BIM à realidade do BESC; e ainda, o porte da agência era pequeno e o comprometimento por parte dos funcionários que compunham a equipe de trabalho não foi satisfatório, em virtude de resistência interna. No que tange à aplicação na agência Trindade, observou-se que a metodologia já estava adequada ao banco e as resistências foram minimizadas, contribuindo substancialmente para o sucesso da aplicação.

Apesar da importância da aprendizagem organizacional no ambiente atual, não existe um critério de avaliação e nem uma forma específica para avaliar a aprendizagem nas organizações.

E, finalmente, em virtude da federalização do BESC, não foi possível acompanhar, por um período longo, os resultados da aplicação da metodologia BIM e verificar se os mesmos se tornaram um padrão nas agências analisadas.

1.5 – ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em sete capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O capítulo em questão apresenta os assuntos abordados assim como, os objetivos, justificativa, metodologia utilizada, as limitações e a presente estrutura.

No capítulo II segue uma revisão dos conceitos de organizações de aprendizagem diante do surgimento de um novo paradigma. Buscou-se discutir a Teoria da Burocracia, as Organizações de aprendizagem e o Processo de Melhoria Contínua.

No capítulo III é apresentada uma exploração do processo de qualidade, dissertando-se sobre o seu histórico e as principais ferramentas.

O capítulo IV apresenta a organização estudada – O Banco do Estado de Santa Catarina – BESC.

No capítulo V é apresentada a metodologia de análise e solução de problemas, descrevendo as etapas e as fases de cada etapa e a estrutura para o BESC.

O capítulo VI é destinado ao estudo de caso, relatando-se os problemas encontrados e as soluções empregadas para resolução dos problemas.

E, no capítulo VI são descritas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

AS MUDANÇAS AMBIENTAIS E A NECESSIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Face as transformações ocorridas nas últimas décadas, a competitividade empresarial tornou-se mais acirrada e atualmente, a única certeza que se tem é que novas mudanças estão por vir e, desta forma, a instabilidade ambiental constitui-se num dos principais desafios a ser enfrentados pelas organizações. Para sobreviver neste ambiente turbulento e adquirir vantagens competitivas, as empresas estão dependendo cada vez mais do aprendizado, à medida que a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser vista como um diferencial.

Quando o ambiente organizacional se altera, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas de modo mais rápido e eficaz. A empresa deverá aprender cada vez mais rapidamente, e em maior intensidade, a adaptar seus processos de raciocínio e de ação à pressão do meio criando novas oportunidades, uma vez que a competitividade impõe aprendizagem e a melhoria contínua às organizações. Verifica-se, deste modo, que a sobrevivência das empresas depende da evolução e, “se a mudança não for contínua, não constituirá uma evolução”, afirma White (1998, p. 22).

Assim, a década passada foi a época de reestruturar e reorganizar as organizações. Atualmente, os executivos estão preocupados em identificar, cultivar e tirar partido das competências fundamentais que tornam possível o crescimento. As organizações devem ser capazes de criar produtos que os consumidores precisam e que ainda não foram imaginados. A verdadeira fonte de vantagem está na capacidade de consolidar os aprendizados coletivos da organização, especialmente como coordenar diversos talentos e integrar diversas fontes de tecnologia (Hamel e Prahalad, 1990).

As inovações tecnológicas moldam a dinâmica do mercado, os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores e os processos produtivos cada vez mais sofisticados. A rápida evolução e popularização da tecnologia da informação têm contribuído para

agilizar o comércio e aumentar a interdependência entre os países. Coisas que duas décadas atrás eram tidas como impossíveis hoje fazem parte da realidade.

A crescente globalização da economia e conseqüente eliminação das barreiras geográficas e políticas vêm contribuindo para o aumento da competição em todos os setores e forçando às empresas a encarar o aprendizado como algo sistêmico. Hoje, mais do que nunca, as organizações procuram adaptar-se rapidamente a um mundo em transformação. A globalização obriga as empresas a enfrentarem competidores de todas as partes do mundo ao mesmo tempo que altera substancialmente o modo de produção das mercadorias. Essas transformações não ocorreram por acaso e nem foram fruto da idéia de mágicos, o que proporciona esta mudança e implementação de novas descobertas é a aprendizagem contínua.

2.1 – TRANSIÇÃO PARA UM NOVO PARADIGMA

A Teoria Estruturalista, ou Burocracia, decorrente dos estudos de Weber *apud* Salm (1996) foi considerada uma inovação organizacional no final do século passado ao enfatizar a eficiência interna. Criou-se assim, um sistema capaz de gerir eficazmente os pesados investimentos, a divisão de trabalho e a produção mecanizada e de grande escala do capitalismo, enfatizando a hierarquia pela subordinação, a especialização como princípio necessário, as regras e procedimentos padronizados, comunicações formais e escritas, promoções por competência e as relações impessoais (Pinchot e Pinchot, 1994, p.24; Salm, 1996, p. 27).

Devido às mudanças rápidas e inesperadas, a incapacidade das estruturas tradicionais em sustentar o volume de crescimento das organizações, a complexidade tecnológica, e, principalmente, a exigência de um novo perfil de comportamento gerencial, a Burocracia vem sendo criticada, coloca Bennis (1966). Pinchot e Pinchot (1994), ressaltam que a Burocracia tem uma visão muito simples ao tratar da complexidade causada pela diversidade de clientes, de empregados, de parceiros, de fornecedores e tecnologias e, os desafios de nosso tempo demandam organizações vividas e inteligentes.

Weber analisou a história como um processo de aumento da racionalização cujos princípios se baseavam na eficiência, calculidade, previsibilidade e controle. “A burocracia é apropriada em ambiente estáveis e simples, nos quais uma estratégia de produção em massa [...] é viável porque a demanda é estável e os mercados homogêneos” afirma Starkey (1997, p. 156). Com as transformações na economia, o modelo burocrático enfrenta grandes questionamentos e neste contexto, é mais útil pensar na empresa em termos de processos de aprendizado do que em termos de estruturas organizacionais.

Assim, as práticas administrativas estão se alterando, visto que o ambiente externo está em constante transformação e já não é mais permitido às empresas se isolar. A burocracia está morrendo porque produz organizações que carecem de sistemas que reúnem a inteligência coletiva para pensar tanto globalmente, como a nível local. De acordo com Pinchot e Pinchot (1994, p. 5), “a burocracia não atende aos desafios atuais por desencorajar os empregados de usar a sua inteligência para gerir a sua própria área dentro da organização”. Contudo, ainda não se pode discutir o fim da burocracia, visto que os fenômenos sociais que lhe deram origem ainda não estão totalmente superados (Salm, 1996, p. 1).

Deste modo, a fase atual pode ser considerada como de transição para um novo paradigma, uma fase de transição entre o passado ainda presente e o futuro em construção, verificando-se uma nova transformação de valores buscando-se alternativas para a racionalidade instrumental gerada pela Burocracia, uma vez que a mesma é incapaz de responder às atuais demandas de mudanças dinâmicas geradas pela globalização, competição e velocidade das informações (Salm, 1996; Pinchot e Pinchot, 1994; Mitroff *et al*, 1994).

Como alternativa às organizações burocráticas surgem as organizações inteligentes. Estas organizações, de acordo com Pinchot e Pinchot (1994), conseguem lidar com a complexidade do mundo atual, por possuírem uma ‘arquitetura mutável’, sendo capazes de lidar com mais questões ao mesmo tempo, enfrentar vários concorrentes e lidar mais eficazmente com todos eles, implementar o pensamento sistêmico sem privar as unidades da flexibilidade local, identificar melhor as questões-chaves e enfrentá-las mais rapidamente. Além disso, verifica-se que as organizações inteligentes conseguem aprender com a experiência como fazer coisas novas e relembrar melhor o que foi aprendido; conseguem também, transmitir e aplicar o que foi

aprendido além de integrar o aprendizado por toda a organização.*

As organizações de aprendizagem também aparecem como alternativas de se superar os desafios impostos à burocracia. Neste tipo de organização, de acordo com Senge (1998, p. 37) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que desejam, os pensamentos novos e abrangentes são estimulados e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. <

Os avanços tecnológicos, a globalização das empresas e o crescimento sem precedentes do fluxo de materiais levaram às crescentes complexidades e interdependência entre os países. É importante para as organizações compreender esta interdependência e que a empresa se torna cada vez mais complexa e dinâmica. Assim, como salienta Senge (1997, p. 100) “tudo isso significa que temos de modificar o modo como encaramos o aprendizado e como interagimos uns com os outros em todos os níveis”.

Organização de aprendizagem, portanto, é aquela que trata de criar e construir alguma coisa melhorando a capacidade, é desta forma a organização que busca o aprimoramento contínuo (Senge, 1996). A aprendizagem organizacional vem do conhecimento passado e da experiência possibilitando que as organizações ampliem a capacidade de criar e implementar a mudança. A aprendizagem possibilita o aperfeiçoamento de mecanismos para solucionar de modo sistemático os problemas e, desta forma, melhorar continuamente as decisões e implementação das ações.

O termo aprendizagem organizacional é usado para descrever organizações ágeis e flexíveis. As empresas estão preocupadas com a aprendizagem organizacional porque querem um desempenho superior. Conforme Senge (1995, p. 9), as organizações empenhadas na gestão da qualidade estão preparadas para aprender. Além disso, a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é uma fonte permanente de vantagem competitiva. Se existe uma coisa que a organização que aprende faz bem, é ajudar as pessoas a abraçarem a mudança. O sucesso num mundo em constante mudança exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucesso e fracassos passados (Kolb, 1997, p. 321).

O processo de aprendizagem possibilita determinar o efeito atual das decisões do passado e o efeito no futuro das decisões atuais. De acordo com Ducker, citado por Levy (1992), é a ‘futuridade’ das decisões atuais – o que se deve fazer no presente

frente a um futuro incerto. É o ingresso do futuro na forma como hoje raciocinamos. Através do processo de aprendizagem é possível antecipar e inventar melhorias.

A aprendizagem é um conceito dinâmico que enfatiza as constantes transformações na natureza das organizações e busca desenvolver sistemas mais adaptáveis e receptivos às mudanças. Roglio (1998, p. 42) salienta que, no processo de aprendizagem está incluído não apenas o aprender, mas também desaprender comportamentos arraigados no atual modelo e que não satisfazem mais à nova mentalidade.

Pode-se dizer que a aprendizagem organizacional contínua e as conseqüentes mudanças na dinâmica empresarial são os determinantes do sucesso. Segundo Fleury (1995), o processo de aprendizagem organizacional torna-se cada vez mais relevante devido ao acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades e organizações. Assim, as organizações procuram adaptar-se rapidamente a um mundo em transformação. A mudança é impulsionada por pessoal capacitado e motivado e é institucionalizada como uma cultura que valoriza a melhoria contínua.

Entretanto para que uma organização aprenda e implante a melhoria contínua é preciso que o processo de aprendizagem seja visto de forma sistêmica onde os objetivos individuais estejam convergindo com os objetivos coletivos. Neste sentido, Senge (1998, p. 38) salienta que, não basta os gerentes de topo aprenderem, as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

À semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem estilos diferentes de aprendizagem. Isso ocorre através de suas interações com a ambiente e através de suas escolhas de como se relacionar com ele. As organizações são sistemas abertos e assim sendo, influenciam e sofrem influência do ambiente onde estão inseridas. Muitas empresas, no entanto, continuam resistentes às mudanças e condenadas ao fracasso. A palavra de ordem é aprender a aprender.

2.2 - COMO UMA EMPRESA APRENDE E SE ADAPTA?

“A maioria das empresas não o fazem, pelo menos não muito rapidamente”, afirma De Geus (1993). Muitas empresas esperam a crise para depois reagir. Contudo, como afirma o autor, o gerenciamento da crise é uma forma perigosa de gerir a mudança. Isto significa que as mudanças devem ser entendidas como algo contínuo, onde as empresas sempre desafiam o *status quo*. Deixar que a crise aconteça para depois implantar alguma solução faz com que a necessidade de mudança se torne mais nítida, porém, o pouco tempo disponível pode ser uma causa de fracasso. Assim, o grande desafio é reconhecer e reagir à mudança ambiental antes da crise.

Esta visão não é compartilhada por Schein, citado por Fleury (1995), que coloca que a crise, que pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham, parece ser a única forma das pessoas verem a necessidade de enfrentar os problemas. A crise, seja ela provocada por problemas no ambiente externo ou por problemas internos, pode gerar um processo de ansiedade tão grande, que combate a inércia organizacional e a resistência à mudança.

Contudo, deixar a crise surgir para depois agir é uma estratégia reativa que trará, quando conseguir, apenas a sobrevivência da empresa a curto prazo. As organizações líderes entendem que uma estratégia pró-ativa é vital para consolidar e adquirir novas vantagens. Não basta sobreviver; a aprendizagem visando a sobrevivência é importante, mas o determinante do sucesso é a aprendizagem que amplia a capacidade dos indivíduos de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida (Senge, 1998, p.47).

Em organizações que aprendem, as pessoas reagem com mais rapidez quando seu ambiente muda pois elas sabem como antecipar as mudanças que vão ocorrer (o que é diferente de tentar prever o futuro), e como criar os tipos de mudanças que elas querem. Mudança e aprendizado podem não ser exatamente sinônimos, mas estão intimamente ligados (Senge, 1995, p. 10).

A mudança está relacionada com a evolução das necessidades dos clientes, com a evolução da tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes e com o aprendizado contínuo. Fleury (1995), coloca que a mudança pode ocorrer das seguintes formas:

- Mudança revolucionária, onde os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais.
- Mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas
- Mudança aparente, quando a organização realiza alguma alteração superficial, com a intenção de preservar sua cultura

Fleury afirma que comparando os três processos, a mudança gradual parece ser a mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, pois à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas dispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas e soluções. As mudanças que causam impacto e possibilitam o crescimento da empresa surgem de sua capacidade de conhecimento, tanto do ambiente interno, como do ambiente externo. De acordo com Schein, citado por Fleury (1995), o processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, o que constitui um processo lento e gradativo, ou através de *insights* súbitos que são mais difíceis de acontecer.

Senge (1998) afirma ser importante diferenciar o conhecimento da informação para desenvolver o aprendizado. Na maioria das vezes, os dois termos são vistos como sinônimos, porém a informação é algo que você adquire e o conhecimento por sua vez, não pode ser adquirido no sentido de comprar, e sim aprendido. Esta distinção é vital para as organizações que desejam passar de donas de informações para organizações de aprendizagem.

As informações ajudam as organizações a saber sobre as coisas e o conhecimento possibilita saber como tirar proveito das coisas. Assim, compartilhar informação pode ser visto como dar ou obter alguma coisa das pessoas e compartilhar conhecimento ocorre quando as pessoas estão interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação. O conhecimento é diferente de todos os recursos e também o mais importante. Porém, se não for utilizado pode tornar-se obsoleto.

Nos últimos anos, as empresas vêm se preocupando em melhorar a qualidade das informações sobre o que acontece dentro da organização construindo sistemas para armazenar e distribuir informações. Muitas delas, porém, ainda não se deram conta da importância de valorizar o conhecimento de sua equipe. Aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que se quer. É a capacidade de chegar onde se quer.

O que se vê são empresas com muitos dados, quase sempre com sistema de armazenagem para esses dados, mas que ainda não sabem sintetizar as informações objetivas e subjetivas para criar o futuro, coloca Prahalad (1998, p. 46). De nada adianta imaginar o futuro é preciso uma arquitetura estratégica. Diante disso, Senge (1998b, p. 82) relega a segundo plano a importância da tecnologia da informação para o aprendizado organizacional afirmando que “uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas, se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta”.

A aprendizagem está relacionada com a mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. O processo de aprendizagem organizacional, conforme apresentado por Fleury (1995, p. 19-20), “não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado”. Neste sentido, de acordo com Senge (1998a, p. 57), “aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes”. Assim, nem todas as nossas atitudes podem ser baseadas em ações do passado.

O aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai muito além, pois o verdadeiro aprendizado ocorre no dia-a-dia, quando as pessoas estão diante de desafios. Apesar de as organizações não terem cérebro, as mesmas têm sistemas e memória; desenvolvem procedimentos para lidar tanto com problemas internos como externos que vão sendo incorporados na memória organizacional. Um conceito simples de organizações que aprendem foi proposto por Garvin (1993), como o de “organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”.

Conforme De Geus (1993), as empresas podem acelerar o aprendizado mudando os modelos mentais dos tomadores de decisão, pois o único aprendizado relevante numa empresa é o aprendizado daquelas pessoas dentro da empresa que têm poder para agir. Na organização que aprende, a liderança se inicia pelo princípio da ‘tensão criativa’. “A tensão criativa surge ao vermos claramente onde queremos estar, a nossa ‘visão’, e de dizer a verdade em relação a onde estamos, nossa ‘realidade atual’, afirma Senge (1997, p. 345). A tensão criativa surge através da visão de futuro da organização e, para solucionar a tensão criativa, as organizações podem agir de duas formas básicas: elevando a realidade atual de forma a aproximá-la da visão, ou baixando a visão, aproximando-a da realidade atual. As organizações de aprendizagem usam a energia gerada pela tensão criativa para mover a realidade rumo a suas visões.

Basicamente, pode-se afirmar que aprender consiste em melhorar constantemente a capacidade, é portanto, criar e construir a possibilidade para se realizar aquilo que antes não se conseguia. Verifica-se que a aprendizagem está intimamente relacionada com a ação, o que não acontece com a absorção de informação pura e simples, visto que de nada adianta absorver informações se as mesmas não serão usadas para a busca de vantagens e adaptação às mudanças. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender; o reconhecimento e a recompensa acontece onde o desempenho se deu conforme o esperado e não pelo desejo de aprender.

2.3 – AS DISCIPLINAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O termo organização de aprendizagem é muito mais amplo e pode significar muitas coisas para muitas pessoas. Para a maioria, significa organizações flexíveis, adaptáveis e pouco burocráticas. Mas de acordo com Senge (1998) criar organizações capaz de aprender significa desenvolver recursos específicos de aprendizagem. Organizações de aprendizagem são aquelas que vão continuamente aprimorando sua capacidade para criar a realidade.

Assim, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para o processo de aprendizagem (Senge, 1998). Essas disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional e representam uma articulação das

habilidades da aprendizagem. Essas disciplinas estão diretamente relacionadas com o que as pessoas pensam, o que realmente querem e como interagem e aprendem umas com as outras e acima de tudo, envolvem as percepções pessoais de cada um. Cada uma das disciplinas, embora desenvolvidas em separado, será fundamental para o sucesso das outras.

- **Domínio pessoal**

Através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a esclarecer e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem e dessa busca contínua pelo aprendizado surge o espírito da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que seus integrantes, contudo, poucas vezes o crescimento dos funcionários é estimulado.

Para se falar em organizações de aprendizagem é imperioso se concentrar no indivíduo, pois este é a base da aprendizagem organizacional. Esta disciplina pressupõe a liberdade para os indivíduos identificarem aquilo que é realmente importante para eles a fim de estabelecerem um compromisso com os objetivos organizacionais.

Esta é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar esforços, de desenvolver paciência e ver a realidade de forma objetiva. O domínio pessoal significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

- **Modelos mentais**

São idéias profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e tomam suas atitudes. As estratégias mais brilhantes muitas vezes não são colocadas em ação porque conflitam com imagens internas que limitam capacidade do indivíduo ver o mundo e agir. Trabalhar com modelos mentais pressupõe desenterrar as imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Consiste também em refletir,

esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, com o intuito de verificar como moldar atos e decisões.

O sistema de valores construído a partir das descobertas pessoais, das influências familiares e culturais determinam a maneira como as pessoas avaliam, atribuem prioridades, julgam e agem frente à realidade, coloca Covey *apud* Roglio (1998). Pode-se definir os modelos mentais como filtros através dos quais a realidade é percebida.

- **Construção de uma visão compartilhada**

Quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas com vontade própria, construindo uma visão compartilhada. Em muitas organizações, os líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser compartilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.

A visão compartilhada significa estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que este futuro se torne realidade. Assim, a visão compartilhada fundamenta-se na busca de imagens do futuro.

- **Aprendizado de equipe**

Nas equipes onde as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. Assim, o aprendizado em equipe visa transformar aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.

- **Pensamento Sistêmico**

Constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos cinquenta anos, que visam melhorar o processo de

aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para o aperfeiçoamento. O pensamento sistêmico se integra as demais disciplinas evitando que cada uma seja vista de forma isolada e desta forma, pode ser entendido como a pedra fundamental da organização que aprende. As empresas precisam ser encaradas como um sistema aberto composto de ações inter-relacionadas. A visão tradicional dos líderes está enraizada numa visão de mundo individualista e não sistêmica. A liderança nas organizações que aprendem, conforme Senge (1997), concentra-se num trabalho mais sutil, diferenciando-se substancialmente dos heróis da visão tradicional.

Para garantir o retorno do aprendizado torna-se necessário que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto e por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, criada para se ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, para ver os padrões de mudança, em vez de fotos instantâneas (Senge, 1998a, p. 99). É o pensamento sistêmico que permite mudar os sistemas com uma eficácia maior e agir de acordo com os processo do mundo natural e econômico (Senge, 1998b, p. 83).

2.4 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Pode-se afirmar que todas as organizações cultivam o aprendizado devido ao fato de que o ambiente está em constante mudança. Contudo, muitas não sabem utilizar o conhecimento na construção de vantagens. De acordo com Garvin (1998), o perfil das organizações de aprendizagem é formado pelas seguintes características:

Cultivo de uma visão holística das coisas que fazem com que as organizações complexas funcionem, assim como das coisas que fazem com que as mudanças criem raízes e deixem de ser transitórias. Uso da lógica para conseguir diagnosticar novas ações de modo que o aprendizado seja eficaz e a mudança permanente.

Estas organizações sabem que somente com a participação de todos na organização é possível gerar o conhecimento e criar a mudança contínua. Além disso, o amplo envolvimento melhora a eficácia das ações porque *insights* múltiplos entram em ação e aumentam a flexibilidade e a agilidade da organização.

As organizações de aprendizagem incentivam os programas que visam aperfeiçoar e diversificar continuamente as capacidades dos funcionários e aumentar sua capacidade de mudar. E finalmente, estas organizações têm consciência de que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de processos específicos e desta forma, dispõem recursos e esforços para melhorá-los

Senge (1998b) acredita que existem várias maneiras de se iniciar o aprendizado, mas, indubitavelmente, o verdadeiro aprendizado surge quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças. As pessoas têm de acreditar em algo que tenha significado para elas, caso contrário, o processo de aprendizagem será uma falácia.

Garvin (1993) propõe cinco atividades através das quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer, sendo cada uma delas acompanhada de uma mentalidade distinta, um conjunto de procedimentos e um padrão de comportamentos. A seguir, ter-se-á uma breve descrição das mesmas.

Resolução sistemática de problemas: esta atividade se apoia na solução de problemas, e nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: diagnóstico baseado no método científico em detrimento da adivinhação, uso de dados para a tomada de decisões e não suposições e uso de instrumentos de estatística para organizar os dados e proceder a inferências.

Experimentação: esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, para isto o uso do método científico é essencial. Diferentemente da resolução de problemas, porém, a experimentação é quase sempre motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes assumindo, normalmente, duas formas principais: programas contínuos e projetos de demonstração únicos. Os programas contínuos envolvem uma série contínua de pequenos experimentos projetados para produzir ganhos incrementados em conhecimento ao passo que os projetos de demonstração são mais complexos e introduzidos numa única vez, envolvendo mudanças em todo o sistema e visando desenvolver novas capacidades.

Experiências passadas: consiste na revisão dos sucessos e fracassos da organização, e posterior avaliação e registro, para que as lições estejam disponíveis para

todos os membros, visto que é preciso lembrar o passado para não repeti-lo. O fracasso é um dos modos mais eficazes de se aprender alguma coisa.

Circulação de conhecimentos: o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização; novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que propriedade de uns poucos.

Experiência realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem, assim, o *benchmarking* tem sido realizado como uma ferramenta importante para se repensar a própria organização. Todavia, Senge (1998, p. 84) refuta a importância do benchmarking como uma ferramenta útil para promover um aprendizado profundo.

Quando se discute aprendizagem organizacional é fundamental compreender as formas de interação com o ambiente, as relações de poder no interior das organizações, a estrutura organizacional e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais. Fleury (1995: 27) define a cultura organizacional como um “conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

As rápidas transformações ambientais têm alterado a estrutura das empresas e desta forma, Senge (1997) acredita que o modelo corporativo de comando e controle, não chegará ao próximo século, pois não mais será possível tomar as decisões a partir do topo. Além disso, é praticamente impossível gerenciar pessoas para que executem as mudanças necessárias para que as organizações ultrapassem a era industrial a fim de se beneficiar da era do conhecimento. As organizações bem sucedidas estão conseguindo vantagem por meio do aprendizado contínuo e não do controle. São as trocas de conhecimento que possibilitam enfrentar os problemas e implementar planos de ação.

Na era do conhecimento o mito de líderes como heróis desaparece. As decisões tomadas de cima para baixo reforçam um ambiente de medo e desconfiança levando ao cumprimento e não ao comprometimento. Portanto, a liderança precisa ser repensada e dividida entre pessoas e equipes diferentes que compartilhem a responsabilidade pela criação do futuro da organização.

A aprendizagem é vital para as organizações que desejam sobressair-se na era do conhecimento e para tanto, os indivíduos precisam ser valorizados, pois as empresas são formadas por pessoas. As estratégias empresarias precisam ser alinhadas com o conhecimento existente nas organizações. “Em uma empresa, a aprendizagem está relacionada com seus grandes desafios e a maior parte das pessoas é motivada a aprender por estar comprometida com a missão geral”, afirma Senge (1998b, p.86).

A aprendizagem é fundamental para que as organizações mantenham-se competitivas possibilitando a flexibilidade necessária para o desenvolvimento, implantação e sobretudo, acompanhamento das estratégias empresariais. Atualmente, a melhor estratégia é a melhoria contínua dos processos possibilitada pela aprendizagem organizacional. O próximo tópico discute a qualidade como estratégia e as implicações da aprendizagem organizacional para implantar as mudanças necessárias.

2.5 – QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e sua conotação original era militar. A partir do fim da década de 1940 a estratégia passa a fazer parte do mundo dos negócios, nesta época o conceito estava relacionado à pesquisa operacional. Nas últimas décadas o termo tem passado por diversas considerações, podendo ser entendida como a forma de que uma empresa utiliza seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente a fim de obter vantagens competitivas. A estratégia visa diferenciar as empresas dos concorrentes. “Não é uma questão de ser melhor naquilo que você faz, é uma questão de ser diferente naquilo que você faz”, afirma Porter (1988, p. 31).

As estratégias competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria [...], a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares” (Porter, 1988). O ambiente empresarial é ameaçado por cinco forças competitivas, de acordo com Porter: rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaças de novas empresas, ameaças de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. O objetivo da estratégia competitiva é desta forma, encontrar

uma posição que possa defendê-la contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

As organizações de aprendizado têm mais facilidade de observar e sobretudo implementar mudanças necessárias. Assim, suas estratégias são constantemente avaliadas. Esta flexibilidade permite a revisão permanente de suas ações e suposições básicas, através da crítica permanente de cada suposição empregada, desde as surgidas de cálculos quantitativos até da imaginação criativa. Além disso, o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança, onde o ciclo vital dos produtos vai se encurtando a uma velocidade crescente. Em um ambiente de mudanças a estratégia é vista como algo que permita a empresa a adaptar-se; com uma estratégia bem definida, a empresa pode lidar com a incerteza.

A estratégia é a condição para que a organização possa prosperar em um mercado competitivo, onde fornecedores disputam a preferência dos consumidores. Uma boa estratégia exige que a empresa identifique suas competências específicas e faça o melhor uso delas, no sentido de aplicá-las e aprimorá-las.

Esta característica só é possível devido a principal função da estratégia que é aprender. “Aprender a definir-se em conformidade com sua visão de futuro, aprender a buscar as melhores alternativas possíveis para chegar lá, aprender a agrupar e distribuir da melhor forma os recursos, aprender a operacionalizar-se e implementar-se. Enfim, aprender a aprender ser uma estratégia efetiva e contemporânea”, afirma Barcellos (1998). Daí, o objetivo da estratégia é a aprendizagem necessária para mudar continuamente.

Se, no passado as decisões podiam ser maturadas e os problemas se repetiam, hoje as mudanças ocorrem a todo tempo e as estratégias precisam ser monitoradas e acompanhadas. A formulação da estratégia deve basear-se no pressuposto que as organizações são sistemas de aprendizagem em tempo integral. O processo de aprendizado contínuo permite que as empresas solucionem os problemas que até então eram desconhecidos.

De acordo com Levy (1992), o processo de aprendizagem que caracteriza a análise estratégica é o que permite determinar o efeito atual das decisões do passado e o efeito no futuro das decisões atuais. A importância da aprendizagem para a estratégia

ocorre devido a diversos fatores pois, é o que torna a estratégia flexível, possibilitando a revisão permanente de suas suposições básicas, através da crítica permanente de cada suposição empregada, desde as surgidas de cálculos quantitativos até as da imaginação criativa.

Além disso, o processo de aprendizagem permite que a estratégia faça suposições sobre o futuro de um meio em rápida mudança, onde o ciclo de vida dos produtos vai se encurtando a uma velocidade crescente. A fertilização tecnológica produz, também, impactos em cada vez mais indústrias, fazendo com que seus meios imediatos se sobreponham e se tornem cada vez mais vulneráveis ao cenário geral. O processo de aprendizagem permite antecipar e inventar melhores e mais eficientes métodos e programas de ação. A empresa é um sistema aberto, dinâmico e complexo onde a estratégia dirige o intercâmbio com o meio para que seja eficiente, eficaz, viável e coerente.

A empresa deverá aprender cada vez mais rapidamente, e com maior intensidade, a adaptar seus processos de raciocínio e de ação à pressão do meio, sendo que o conceito de aprendizagem pode ser entendido como a possibilidade de compreender sinais e símbolos do meio antes e melhor. Está incluído no conceito de "flexibilidade", já que dele depende a possibilidade de inovação

Ainda, conforme Levy, está incluído também, no conceito de "estabilidade", pois é encontrar, frente a desequilíbrios no meio, os produtos que consigam melhor relação entre a criação de valor e a exposição ao risco. Na realidade, o conceito de desenvolvimento tem o mesmo sentido que o de aprendizagem, em que a empresa busca configurações de recursos para "antecipar-se" aos impactos das transformações do meio. É a rotina de antecipar-se flexivelmente à ruptura.

Apesar do aprendizado ser algo corriqueiro na organização, raramente ele é administrado para que ocorra de modo rápido, sistemático e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, a aprendizagem e estratégia devem ser vistas como complementares. O aprendizado precisa estar conectado à estratégia da organização. Além disso, o aprendizado deve ser visto como pró-ativo, prevendo as ameaças e as oportunidades e não apenas um modo de reagir às crises. Com o aprendizado as organizações se tornam mais flexíveis podendo lidar com a incerteza e ainda, as pessoas

se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados desejados.

A premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejam crescer e desenvolver, porém a turbulência ambiental exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constante que só é possível através do aprendizado. O aprendizado contribui com o planejamento estratégico por não tentar prever o futuro, ditando regras que devam ser cumpridas e sim criar o futuro de modo participativo e flexível.

Em um ambiente em grande mudança, as estratégias de sucesso tendem a resultar de uma série de decisões, muitas vezes tomadas por administradores intermediários em contato com o mercado. O tipo de planejamento praticado pela maioria das empresas – previsão baseada em probabilidades – não tem mais espaço num mundo caracterizado pela incerteza, salienta Drucker (1996). Assim, o planejamento tem passado por profundas transformações que o levem a criar o futuro de forma comprometida.

A modelagem empresarial baseada na probabilidade não funciona em um mundo em que as pessoas são o fator principal, pois as mesmas não se comportam com previsibilidade matemática. Assim, os gerentes precisam de uma compreensão ampla do tratamento de pessoas. As empresas que insistem em acreditar na infalibilidade de seus modelos arriscam-se a falência, enquanto aquelas que contam com o auxílio das respostas não racionais de seus funcionários e clientes terão mais êxito.

Deste modo, as empresas precisam de uma estratégia prática, realista, eficaz e acima de tudo, deve ser aceita pelos funcionários da empresa – que precisam assumir a estratégia, acreditar e comprometer-se com ela. Para garantir a sobrevivência da empresa, a melhoria da qualidade é o tipo certo de estratégia, afirma White (1998, p. 26). Assim, o desenvolvimento da qualidade dos produtos e serviços tem se mostrado fundamental para que as empresas assumam vantagens competitivas no mercado. A figura 1 ilustra a importância da aprendizagem organizacional para a mudança através da melhoria contínua.

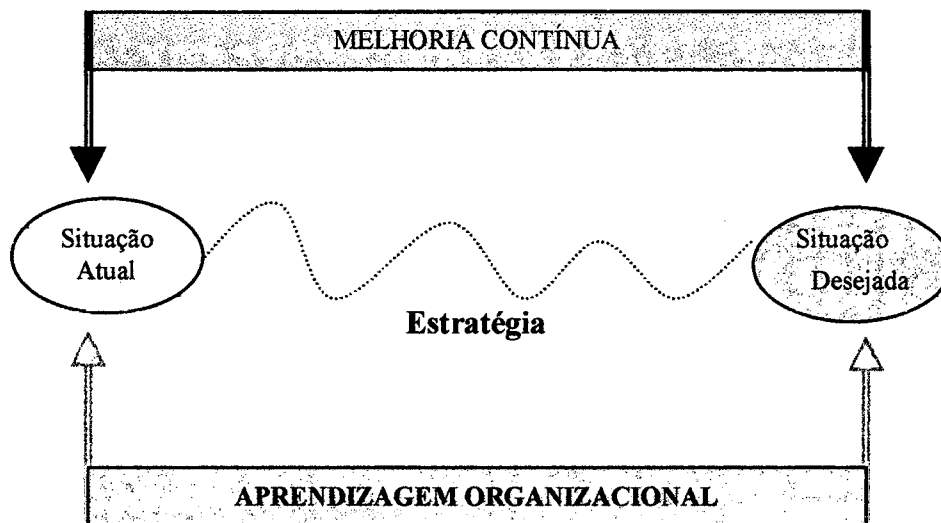


Figura 1 – A melhoria contínua através da aprendizagem organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Bogdan e English (1996, p. 23) salientam que as organizações, nos anos 90, descobriram que o aprendizado é a única competência organizacional e a fonte definitiva de vantagem competitiva. Durante muito tempo, as organizações pensaram na vantagem competitiva em termos de tecnologia superior, custos menores, patentes entre outros fatores; contudo, as patentes expiram, as vantagens de custo oscilam com os mercados e a tecnologia encontra-se em constante mudança. Aprendizagem é a base para uma estratégia competitiva. Entre as diferentes ferramentas de qualidade ou gerenciais, o PDCA e a Trilogia de Juran (descritos no próximo capítulo, p. 51) são elementos que possibilitam a aprendizagem contínua através da solução de problemas.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional possibilita a solução de problemas até então desconhecido e possibilita a mudança necessária, dando maior flexibilidade às estratégias empresariais a fim de que as mesmas possam ser constantemente alinhadas às turbulências do ambiente. Entende-se que a melhor estratégia é a melhoria contínua da qualidade e que esta só é possível em organizações que aprendem.

2.6 - CONSIDERAÇÕES

Este capítulo mostrou a transição para um novo paradigma organizacional, caracterizado pelo acirramento da competição, crescentes inovações tecnológicas, globalização da economia e interdependência empresarial. No paradigma que se aproxima, a Burocracia deixa de ser o tipo ideal e as organizações de aprendizagem, ao possibilitar às pessoas a capacidade de aprender juntas e criar os resultados que desejam, aparecem como a única vantagem competitiva sustentável.

Ressalta-se que o conhecimento adquirido pelas pessoas através do trabalho em equipe nas organizações de aprendizagem possibilita a mudança e implantação de programas de melhoria.

Somente através do aprendizado é possível conhecer e explorar novas oportunidades de modo a definir, implantar e acompanhar as estratégias empresariais. Neste novo paradigma a melhor estratégia é a melhoria contínua. Deste modo, a aprendizagem organizacional relaciona-se com a mudança e, conforme apresentado por Senge (1998) existem cinco disciplinas que possibilitam à organização aprender e implantar a melhoria contínua: domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico

No capítulo seguinte será dado um enfoque ao processo de melhoria contínua e na resolução sistemática de problemas, de modo a permitir a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, a qual, por sua vez só será mantida a longo prazo se for instaurado o processo de aprendizagem.

CAPÍTULO III

O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

3.1 – DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A qualidade é uma estratégia utilizada pelas empresas para obterem vantagens competitivas. Com a melhoria da qualidade cresce a satisfação dos clientes elevando os lucros e a participação no mercado. Apesar de ser um termo muito utilizado no mundo dos negócios e na literatura, a definição da palavra qualidade é diferenciada segundo vários autores.

Hoje, para sobrevivência das empresas a palavra indispensável é a qualidade. Mas afinal o que significa este termo? De acordo com Crosby (1986:31), “qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”. A qualidade ocorre quando as especificações estabelecidas foram atingidas. Juran (1991) define qualidade como sendo a adequação ao uso, sendo que a palavra é dominada basicamente por dois significados. Primeiramente, qualidade consiste nas características do produto conforme as necessidades dos clientes e ainda, a qualidade é a ausência de falhas.

Na visão de Deming (1990) qualidade está relacionada com a percepção do cliente e só pode ser definida em termos de quem a avalia, assim pode ser entendida como tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente, assim, qualidade é sentir orgulho pelo trabalho feito. O aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. A qualidade deve ser medida através da interação de três participantes conforme a figura 2 à seguir.

Ishikawa (1993:43) afirma que qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso e homogeneidade dos resultados do processo. Com a qualidade é possível desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Feigenbaum (1994:8) coloca que qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia,

produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade é, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e só pode ser alcançada com a participação de todos na empresa.

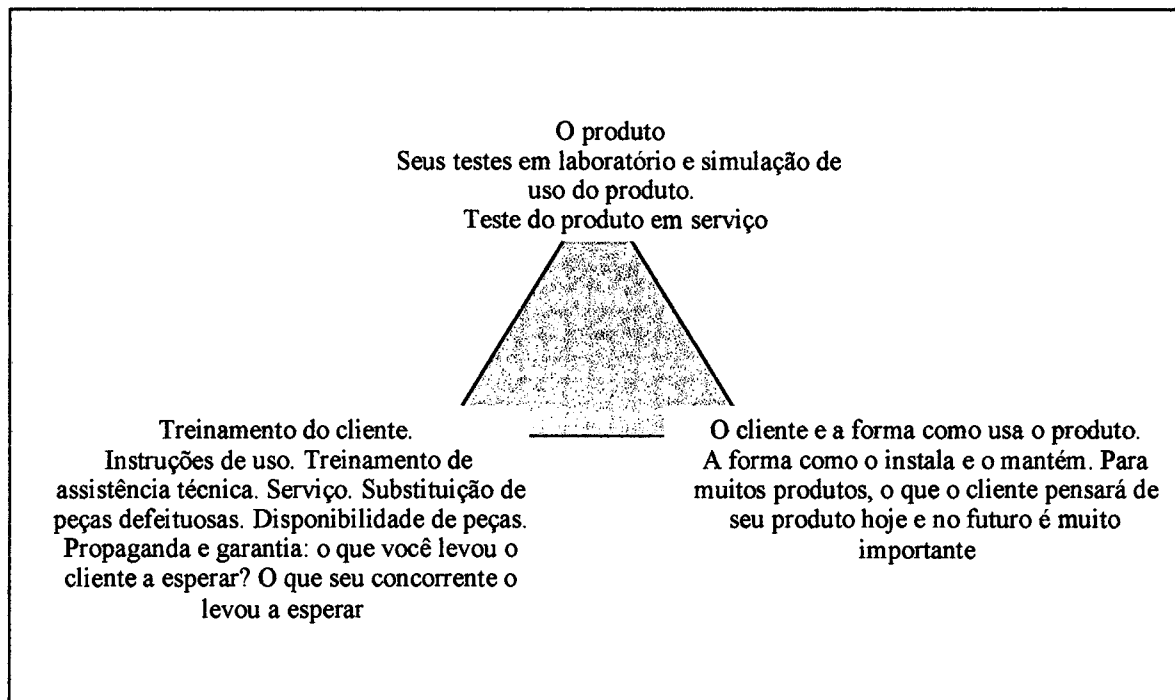


Figura 2- Os três vértices da qualidade

Fonte: Deming (1990, p.31)

Garvin (1997) ao traçar a história e evolução da qualidade afirma que a disciplina ainda está em formação e que em sua forma original, a qualidade era relativa e voltada para a inspeção e atualmente, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. Segundo ele, estas mudanças na abordagem da qualidade foram surgindo aos poucos e são produtos de uma série de descobertas. Pode-se organizar essas descobertas em quatro eras da qualidade distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Até o século passado não existia o controle da qualidade. A produção era pouca e se realizava por artesãos habilidosos ou trabalhadores experientes sob a supervisão dos mestres do ofício. Com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças

intercambiáveis e a conseqüente utilização de máquinas deu-se início ao controle da qualidade através da inspeção. O inspetor era o responsável pela qualidade do trabalho e, tanto os operários quanto os mestres deveriam conduzir o trabalho para satisfazê-lo.

Somente em 1922, com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing*, de G. S. Radford, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Por muitos anos a situação limitou-se à inspeção e a atividades restritas como contagem, classificação e reparos (Garvin, 1997).

No início da década de 30 a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W. A. Shewart, foi publicada dando início a segunda era da qualidade relacionada com o controle e propondo diversas maneiras de se melhorar a qualidade. Shewart foi o primeiro a reconhecer que a variabilidade existia de fato na indústria e que ela deveria ser entendida por meio dos princípios da probabilidade e da estatística. Ele formulou, então, técnicas estatísticas simples para a determinação dos limites de controle, além de métodos gráficos de representação de valores de produção.

Com o impacto da Segunda Guerra Mundial, o Departamento de Guerra dos Estados Unidos formou um comitê para sugerir padrões na área da qualidade onde o principal resultado foi a elaboração de gráficos de controle. No final da década de 40, Garvin (1997) coloca que o controle da qualidade estava estabelecido e seus métodos baseavam-se quase que exclusivamente na estatística.

Os estudos da qualidade avançaram pouco até o início da década de 60, quando deu-se início a era da Garantia da Qualidade onde a prevenção de problemas continuou sendo o objetivo principal da qualidade, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Compõem esta era, quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

A premissa que os defeitos tinham um custo sustentou as tentativas de se melhorar a qualidade até a década de 50. Juran, em 1951, abordou esta questão através do livro *Quality Control Handbook*. O livro discutia a economia da qualidade e fazia uma analogia com o “ouro da mina”¹. Os gerentes decidiam quanto investir na melhoria da qualidade com base nos custos das falhas.

¹ Juran considerava os custos das falhas “ouro da mina” porque eles podiam ser drasticamente reduzidos investindo-se na melhoria da qualidade.

Já o Controle Total da Qualidade, proposto em 1956 por Armand Feigenbaum, apregoava que a qualidade é um trabalho de todo e que produtos de alta qualidade não teriam probabilidade de serem produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Do ponto de vista da qualidade deveria haver o controle de novos projetos, controle do material recebido e controle de produtos ou local de produção. Esta vertente da qualidade incluía os métodos estatísticos mas argumentava ser preciso uma combinação com atividades gerenciais a fim de garantir a competência de um profissional da área da qualidade.

Nesta mesma época, outra ala da disciplina estava surgindo reforçando a importância na teoria da probabilidade e na estatística. A engenharia da confiabilidade objetivava garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo prevenindo a ocorrência de defeitos. O primeiro passo neste sentido foi definir com maior precisão a confiabilidade, resultando em técnicas de redução dos índices de falhas enquanto os produtos ainda estavam no estágio de projeto.

A gênese do Programa Zero Defeito foi na década de 60, na Martin Company – construtora de mísseis para o exército dos Estados Unidos. Acreditava-se que a razão da falta de perfeição era simplesmente porque os gerentes não esperavam perfeição. O programa Zero Defeito ressaltava muito a filosofia, a motivação e a conscientização, dando menos ênfase a propostas específicas e técnicas de solução de problemas. Um dos defensores deste programa é Philip B. Crosby, autor do livro *Quality is Free*, que alega que a qualidade perfeita além de ser tecnicamente possível é economicamente desejável.

O início da gestão estratégica da qualidade, a quarta era deste movimento, por sua vez, não pode ser definido com precisão. As duas últimas décadas do movimento da qualidade tiveram poucos avanços e ultimamente o interesse pela qualidade tem crescido vertiginosamente associado à lucratividade. Garvin (1997) resalta que essas mudanças não aconteceram de uma vez e entre as influências pode-se destacar a maior concorrência externa, um significativo aumento do número de processos de indenização em função de produtos e pressões do governo em várias frentes.

Na abordagem estratégica, a qualidade é definida em relação aos outros concorrentes, tornando o atendimento às especificações uma preocupação secundária e a preocupação com os clientes o determinante do sucesso. A qualidade passou a ser entendida, então, como uma poderosa arma para frustrar a competição e à medida que as

empresas perceberam isto, as metas da qualidade passaram a ser sempre reformuladas em níveis mais elevados.

Pode-se compreender a gestão estratégica da qualidade como sendo uma visão mais ampla que as eras anteriores, onde o lucro e os objetivos empresariais tornaram-se mais sensíveis às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e, sobretudo mais firmemente associada à melhoria contínua. Essa extensão das demais eras incorpora aspectos tanto da garantia da qualidade quanto do controle estatístico.

A filosofia da qualidade propõe a vinculação direta entre a qualidade e os processos desenvolvidos em uma organização. Assim, os produtos ou serviços prestados são uma decorrência de processos de qualidade e o sucesso das saídas é o resultado do sucesso das entradas e do sucesso dos processos. “Um processo pode ser definido [...] como um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo”, afirma Werkema (1995).

Esta maneira de ver a qualidade centrada nos processos implica em verificar que muitos problemas em uma organização decorre do modo como as atividades são realizadas e enfatiza a forma como o trabalho é realizado e como pode ser melhorado. Preocupa-se também em encontrar as causas e buscar as soluções para os desvios indesejáveis e desenvolve uma linguagem compreensiva sobre o trabalho, unindo as pessoas em torno de um objetivo único que é a melhoria contínua dos serviços prestados. A melhoria contínua da qualidade pode ser entendida como:

uma abordagem global ao desenvolvimento dos negócios que estabelece um programa integrado, através do qual uma companhia pode obter melhorias incrementais contínuas em suas medidas-chave de desempenho, priorizando uma melhor liderança de pessoal e o melhor gerenciamento dos processos dos negócios (White, 1998, p. 30).

É a execução permanente de pequenas e grandes melhorias na empresa a fim de torná-la competitiva. As ações de melhoria envolvem, basicamente, a análise e solução de problemas, buscando eliminar as suas causas fundamentais.

O sucesso da melhoria dos processos depende sobretudo dos indivíduos envolvidos em seu aperfeiçoamento exigindo, portanto, a participação de todos os funcionários da organização, independente do cargo, possibilitando que cada indivíduo se sinta responsável pelo processo que realiza. Como pode ser visto na figura 3 a seguir.

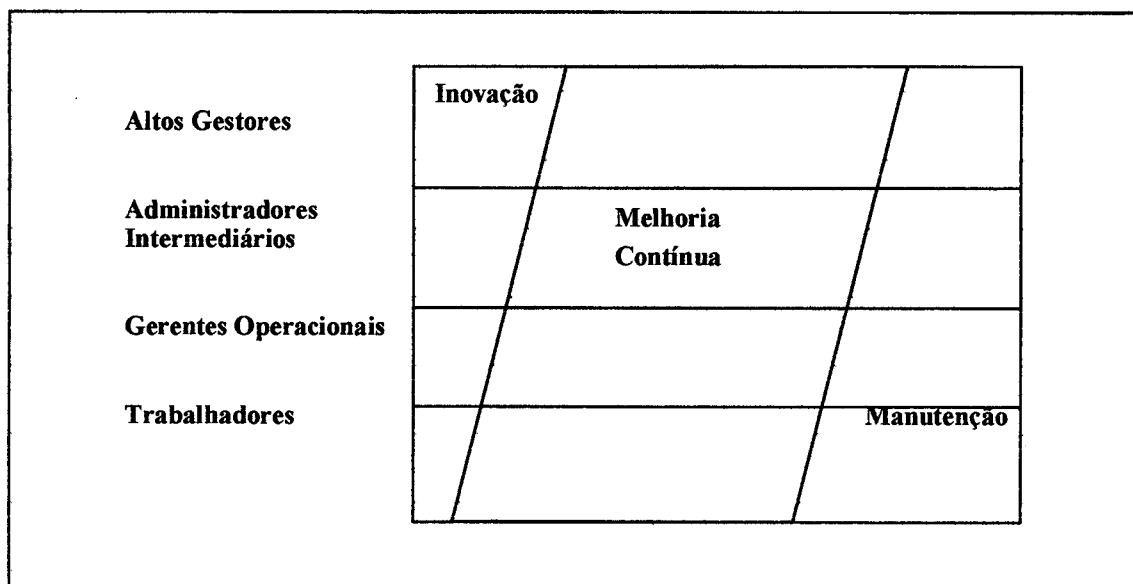


Figura 3 - Atuação das pessoas para a melhoria dos processos

Fonte: Ramos (1994, p.120)

3.2 – AS DIVERSAS ABORDAGENS SOBRE A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

O ambiente empresarial é caracterizado pela mudança constante devido aos desafios enfrentados pelas empresas. Em termos simples, White (1998, p. 18) apresenta os principais desafios que as empresas se deparam no mercado de hoje:

Ciclos mais curtos do produto: A redução no tempo concepção, passando pelo desenvolvimento, lançamento, comercialização e eventual obsolescência dos produtos está se tornando cada vez mais curto. Assim, as empresas estão sempre à procura de melhorias, modificações e mudanças de imagem para seus produtos.

Produtos e serviços tornando-se genéricos rapidamente: A constante inovação de produtos e processos tem tornado as vantagens competitivas cada vez menores. A capacidade da empresa manter-se à frente de seus concorrentes baseia-se na habilidade de desenvolver e atualizar seus produtos. Contudo, apesar de todos os esforços os concorrentes nunca ficam muito atrás e o produto inovador, logo é imitado e as vantagens são eliminadas.

Maior competição por mercados fixos ou reduzidos: Apesar de muitos mercados estarem em sua fase de maturidade, muitas empresas entram no campo em busca de uma fatia e maiores lucros. Algumas reagem assumindo o controle dos concorrentes para aumentar sua participação no mercado, enquanto outras mudam sua abordagem e procuram atender a uma fatia específica.

Maiores expectativas dos clientes: Os clientes estão se tornando mais exigentes à medida que os mercados amadurecem. O poder de barganha dos consumidores faz com que as empresas tenham de se reinventar o tempo todo, alterando a forma com que muitas empresas fazem negócio.

Maiores expectativas dos funcionários: A alteração no emprego – os empregados já não acreditam em um emprego para toda vida, tem alterado a forma de gerenciamento e o sistemas de recompensas.

As organizações no entanto, precisam transformar as mudanças em melhoria, pois toda melhoria é uma mudança, mas nem todas as mudanças geram melhorias. O processo de aprendizagem permite que o conhecimento seja utilizado como uma ferramenta para se criar o futuro, identificando problemas e apontando soluções para melhoria contínua.

A resolução sistemática de problemas é uma das formas para que o aprendizado organizacional ocorra nas empresas. Os últimos anos têm sido fundamentais para os profissionais da qualidade, pois é como se a administração, percebesse que existe uma relação direta entre qualidade e lucro, a qual durante anos foi negligenciada e até mesmo vista como forças opostas.

As organizações que alinharem suas estratégias com as expectativas dos consumidores terão vantagens substanciais. “A melhoria não faz parte do jogo, hoje ela é o jogo”, destaca Harrington (1997). As empresas estão convencidas de que se você não fizer, os concorrentes vão fazer. No entanto, ainda existe muita confusão de como as organizações devem implementar o processo de melhoria.

Já Deming (1990) acredita que a melhoria contínua da qualidade é um problema da administração e o resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho e mais empregos – neste sentido, Deming desenvolveu um programa com 14 princípios que serviram de base para a

transformação da indústria norte-americana e que se aplicam indistintamente a todos os tipos de organizações:

1. Definir a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço
2. Adotar a nova filosofia
3. Acabar com a dependência da inspeção em massa
4. Acabar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço
5. Melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço
6. Instituir o treinamento e o retreinamento
7. Implantar e adotar a liderança
8. Afastar o medo
9. Eliminar as barreiras entre os diversos setores de pessoal
10. Eliminar as metas e cartazes incentivadores de aumento de produtividade
11. Suprir as quotas numéricas
12. Remover as barreiras que privam as pessoas ao orgulho da execução
13. Estimular a formação e o auto-aprimoramento de todos
14. Tomar iniciativa para realizar a transformação.

Os esforços de Feigenbaum são concentrados em 10 marcos de referência que dirigem o processo de melhoria:

1. A qualidade é um processo de toda a companhia.
2. Qualidade é aquilo que o cliente diz que é
3. Qualidade e custo são uma soma, não uma diferença.
4. A qualidade exige tanto uma dedicação individual como de equipe.
5. Qualidade é uma forma de gerenciamento.
6. Qualidade e motivação são mutuamente dependentes
7. Qualidade é uma ética

8. Qualidade requer melhoria contínua.
9. A qualidade é a rota mais efetiva, menos intensiva de capital, para a produtividade.
10. A qualidade é implementada com um sistema total conectado aos clientes e fornecedores.

Oakland (1994) defende que a busca da melhoria contínua necessita de tratamento sistêmico para o gerenciamento da qualidade, onde os componentes são:

- ✓ Planejar os processos e seus “inputs”;
- ✓ Fornecer os “inputs”;
- ✓ Operar os processos;
- ✓ Avaliar os resultados;
- ✓ Examinar o desempenho dos processos;
- ✓ Modificar os processos e seus “inputs”.

Juran acredita que um esforço de melhoria é impulsionado por muitas melhorias pequenas, incrementais. Ele usa a análise de Pareto para definir os poucos problemas críticos e designa equipes para resolver esses problemas. Ele olha para aquilo que chama de Espiral do Processo na Qualidade, uma representação gráfica sob a forma de espiral mostrando que a obtenção da qualidade se dá sobre um processo estruturado, e que a melhoria ocorrerá de forma contínua, conforme a espiral representa, vide figura 4.

A função da qualidade, segundo Juran, está em todas as atividades através das quais conseguimos adequabilidade ao uso, não importa onde essas atividades sejam executadas. Ela inclui:

1. Pesquisa de mercado.
2. Desenvolvimento do produto.
3. Desenho/especificação do produto.
4. Compra/fornecedores.
5. Planejamento da fabricação.
6. Produção e controle do processo

7. Inspeção e teste.
8. Marketing.
9. Atendimento ao cliente.

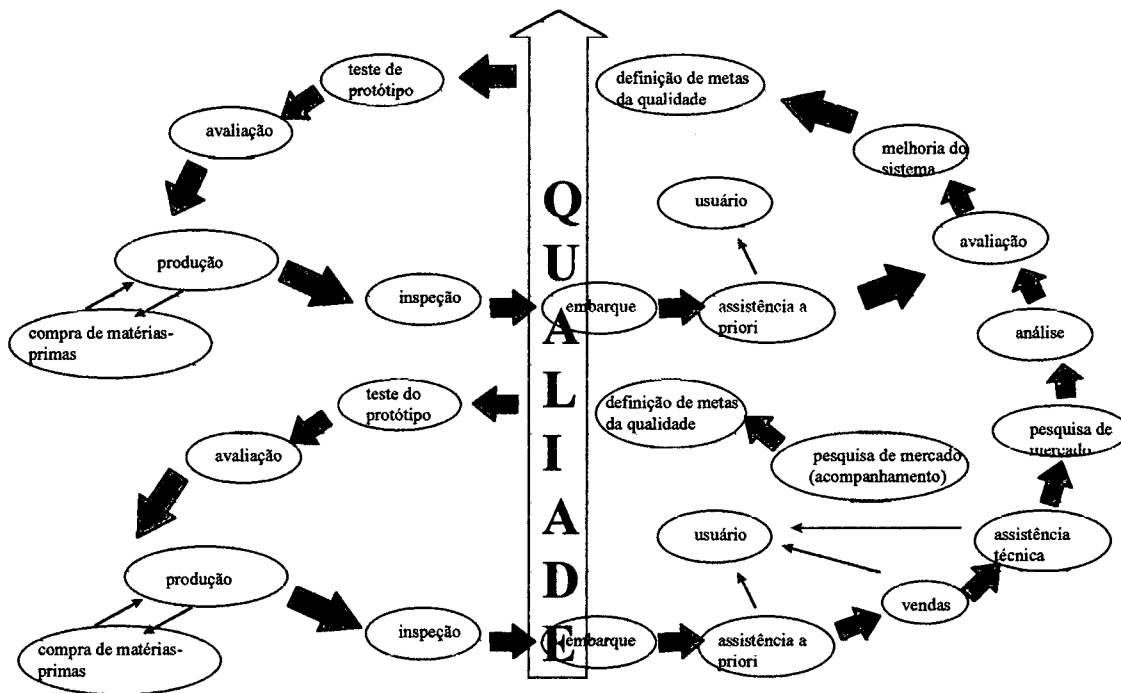


Figura 4 – Espiral da qualidade

Fonte: Juran (1994, p. 113)

Ishikawa foi o principal especialista em qualidade no Japão, segundo ele, o melhor modo de se melhorar o desempenho é através da concessão de poderes e iluminação dos empregados. Os conceitos de Ishikawa fomentaram a explosão sem paralelo ocorrida no treinamento de habilidades de equipe de empregados e resolução de problemas. Ele via a transformação do gerenciamento em seis categorias:

1. A qualidade em primeiro lugar – não o lucro a curto prazo.

2. Orientação ao consumidor – não orientação ao produtor. Pense a partir do ponto de vista da outra parte.
3. O processo seguinte é seu cliente – derrubar a barreira do bairrismo.
4. Uso de fatos e dados para fazer apresentações – utilização de métodos estatísticos.
5. Respeito humano como uma filosofia de gerenciamento – gestão participativa ampla.
6. Gerenciamento transfuncional.

Harrington (1997:34) acredita que o grande desafio das organizações competitivas é oferecer produtos e serviços a seus clientes que tenham maior valor agregado. Isto implica na melhoria constante da qualidade e na redução dos preços praticados pelos concorrentes. Este desafio precisa ser enfrentado sem se esquecer o objetivo principal que é o lucro. A parceria e o comprometimento implicam que todas as partes envolvidas se beneficiarão mutuamente de suas relações, pois, sem uma base sólida de todos os envolvidos, o processo de melhoria não pode sustentar-se.

Cada vez mais aceita-se o fato de que todas as organizações precisam considerar todos os seus envolvidos no processo de tomada de decisão. Se aceitar essa premissa, será fácil ver que seu processo de melhoria deve considerar mais do que o cliente final. Assim, o autor desenvolve as tarefas que compõem a pirâmide da melhoria total, conforme ilustrado na Figura 5.

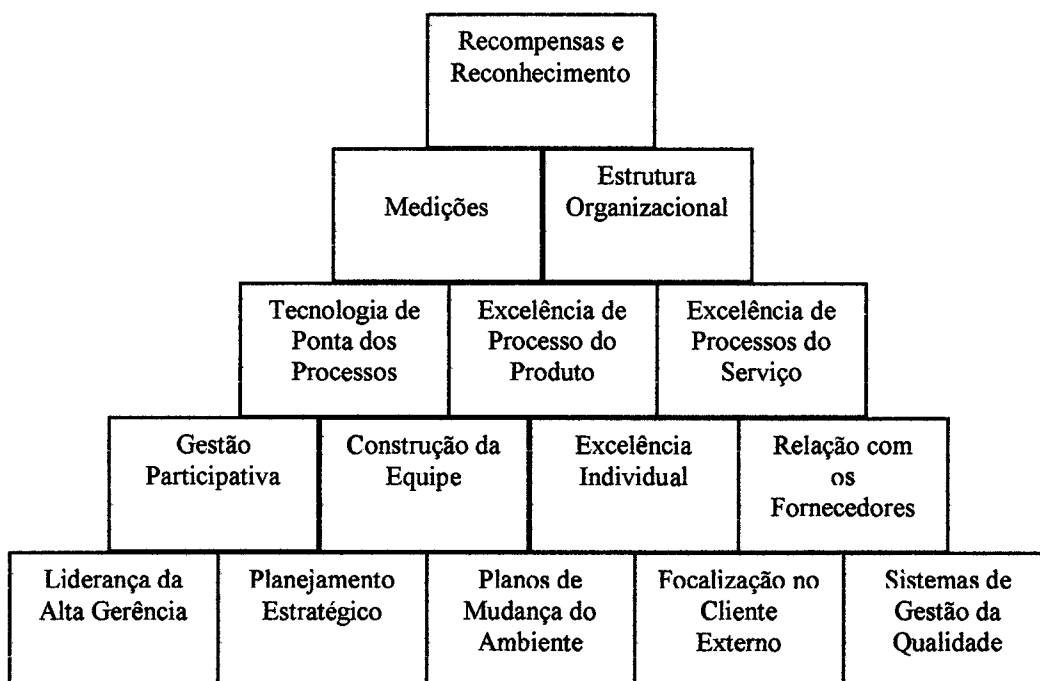


Figura 5– As tarefas que compõem a pirâmide da melhoria total

Fonte: Harrington (1997, p.9)

A participação de todos na organização favorece o surgimento de idéias e a implantação de ações, diminuindo as resistências à mudança. A lista de convicções e/ou conceitos básicos sobre a melhoria apresentados por Harrington são:

- A qualidade é definida pelo cliente.
- Cliente é rei.
- Melhoria nos processos é a chave para produtos e serviços isentos de erro.
- Todo mundo tem fornecedores e clientes.
- Prevenir é melhor do que remediar.
- Qualquer coisa inferior a um desempenho isento de erros tem de ser melhorada.
- As decisões devem basear-se em fatos, e o risco deve ser entendido.

- Um estilo de gestão participativa proporciona melhores resultados.
- Todos devem poder contribuir para o sucesso da organização.
- Tudo e todos devem melhorar continuamente.
- Os sistemas precisam ser transformados em causas fundamentais antes que um problema possa ser permanentemente resolvido.
- Todos os empregados devem ser envolvidos na resolução de problemas.
- A administração deve dar o exemplo.
- A pessoa que melhor conhece o trabalho é a pessoa que está executando.
- A administração e os empregados devem ter confiança e fé entre si.
- Um processo de recompensas e remuneração deve reforçar o comportamento desejado usando-se os quatro pês: Pequenos tapinhas nas costas, Placas na parede, Presentes da administração e Pagamento na carteira.
- Todos, em cada função, contribuem para a organização.
- Todos nós precisamos respeitar os direitos, a dignidade e os esforços de todos os indivíduos.
- Nosso pessoal é nosso mais valioso recurso. Para mantê-lo, devemos treiná-lo.
- Deve ser concedido poder às pessoas, a fim de que elas controlem suas próprias atribuições.
- A melhoria requer um plano bem idealizado que tenha ampla propriedade.
- As pequenas unidades de negócios têm um desempenho melhor do que as grandes unidades.
- Todos os interessados devem ser levados em consideração em cada decisão.
- Quanto mais nivelada a organização, melhor o desempenho.
- A organização é obrigada a oferecer um retorno justo sobre o investimento dos acionistas.

- cliente procura valor nos produtos e serviços que compra.
- Alianças estratégicas com outras organizações fortalecerão a organização.
- A redução de tempo do ciclo proporciona uma vantagem competitiva fundamental.
- Fortalecer nossa capacidade e essência competitiva é a chave para o crescimento futuro.
- Nossos fornecedores são nosso segundo recurso mais valioso.
- cliente nem sempre está certo, mas nunca está errado.
- Nada é sagrado demais para ser questionado.
- uso apropriado das melhorias tecnológicas, combinado com nossa criatividade, é uma chave para a lucratividade.

Embora existam muitos recursos a serem usados pela alta direção e pela organização de um modo geral para implementar a mudança é preciso que as pessoas entendam a importância de se usá-los e que as pessoas entendam como eles funcionam.

White (1998:32) acredita que o programa de melhoria contínua baseia-se em cinco áreas: determinar as funções certas que precisam ser executadas, assegurar que as funções certas utilizem os processos certos, indicar as pessoas certas para os cargos certos, gerenciar de forma correta e ter os produtos e serviços certos focalizados no cliente (interno e externo).

Paladini (1995:45) apresenta quatro princípios para a implantação da qualidade, que são encadeados de forma lógica e evolutiva, como apresentado a seguir: o primeiro ponto consiste no envolvimento de todos os elementos da organização no esforço pela qualidade é a primeira norma da qualidade total. A exclusão pode negligenciar aspectos importantes assim, toda contribuição é útil e relevante.

O segundo ponto a ser considerado é a integração das ações de processo em um esforço de melhoria contínua, determinando a direção que a organização deve seguir. Posteriormente, a organização deve direcionar os elementos necessários para o pleno atendimento aos clientes, uma vez que, ao direcionar todo o processo para o atendimento de consumidores, pode-se ampliar a noção de clientes, classificando-os em internos e externos e tudo o que favorece à adequação ao uso merece atenção e deve ser

considerado. E, finalmente, o direcionamento do processo para o atendimento ao cliente requer que se conheça as necessidades do cliente, exigindo portanto, um contato permanente com ele.

3.3 – A MELHORIA CONTÍNUA ATRAVÉS DO CICLO PDCA

A melhoria contínua da qualidade é um processo dinâmico que deve ser utilizado constantemente para aprimoramento das tarefas, dos processos e das pessoas. De acordo com Juran (1995), a administração de uma empresa dentro da ótica da qualidade é conduzida por três tipos de processos diferentes que se inter-relacionam, vide figura 6. Esses processos são conhecidos como Trilogia de Juran:

- Planejamento da qualidade
- Controle da qualidade
- Aperfeiçoamento da qualidade

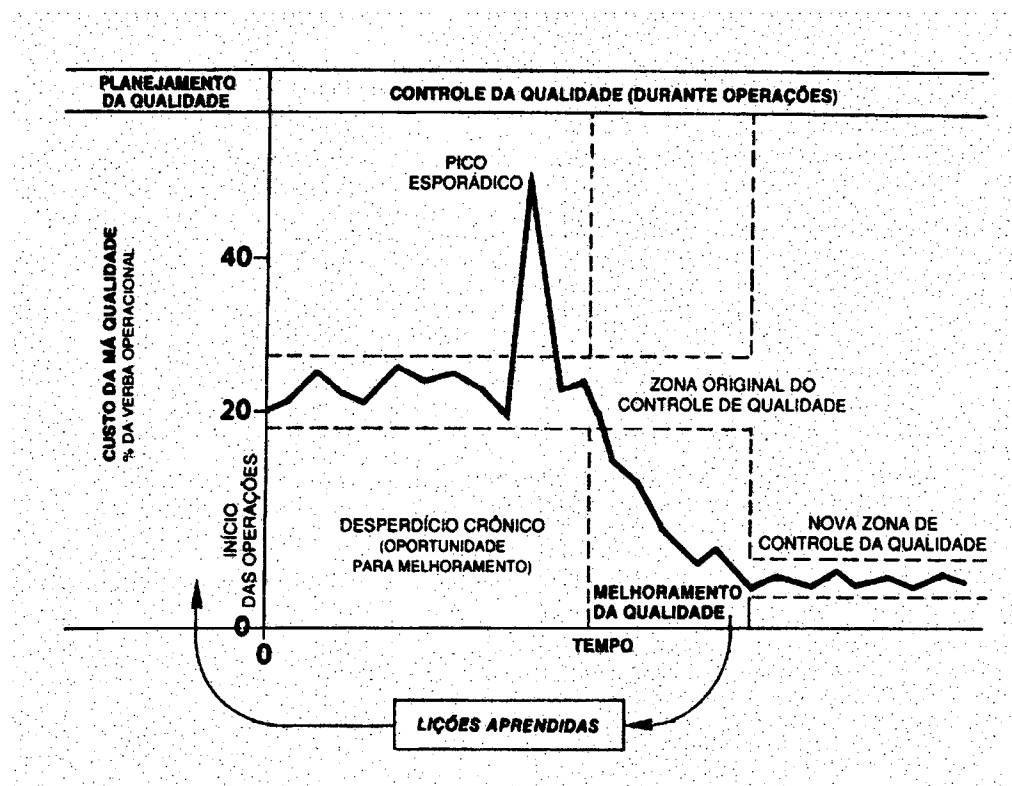


Figura 6– Trilogia de Juran

Fonte: Juran (1995, p. 17)

O planejamento da qualidade é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos necessários à satisfação das necessidades dos clientes. É a fase onde se estabelece as metas de qualidade, identifica-se os clientes e determina as suas necessidades, desenvolve-se características do produto que atendam às necessidades dos clientes e processos que produzam tais características. “Uma vez terminado o planejamento, os planos são entregues às equipes de produção” salienta Juran (1995). À medida que o serviço vai sendo realizado ocorre deficiências no processo.

O passo seguinte, consiste em evitar que a atividade de desenvolvimento dos produtos e serviços continuem sendo executada com deficiências. Deste modo, o controle da qualidade busca avaliar o desempenho real de qualidade, comparar o desempenho real com as metas de qualidade e agir a respeito da diferença.

À seguir, busca-se reduzir o desperdício a um nível menor que o planejado. O aperfeiçoamento da qualidade, deste modo, objetiva elevar o desempenho da qualidade a níveis sem precedentes. Para tanto, consiste dos seguintes passos: estabelecer a infraestrutura necessária para garantir o melhoramento da qualidade, identificar as necessidades específicas de melhorias, estabelecimento das equipes responsáveis e disponibilização de recursos para que as equipes encontrem as causas e implantem a solução. “Na verdade, percebeu-se que o desperdício crônico também era uma oportunidade para aperfeiçoamentos e, assim, medidas foram tomadas para aproveitar a oportunidade” afirma Juran (1995, p. 13).

De acordo com Campos (1994, p.6), no planejamento da qualidade estabelece-se novos processos baseados nas necessidades das pessoas a fim de se atingir as metas de qualidade, custo, entrega, moral e segurança. No controle da qualidade garante-se o cumprimento dos processos existentes para manter estáveis as características do produto e conseqüentemente, a satisfação das pessoas. E, no aperfeiçoamento da qualidade altera-se os processos existentes implantando a melhoria contínua como forma de satisfazer ainda mais as pessoas.

Deming (1990) ao desenvolver os 14 princípios, citados anteriormente, ensinou que os administradores devem estreitar cada vez mais as distâncias entre as atividades de pesquisa, projeto, produção e vendas.

O Ciclo de Deming esclarece que depois de vender, os administradores deviam continuar a pesquisar, modificar e melhorar o projeto, produzir e tentar vender

novamente, num ciclo sem fim. Assim, a melhoria da qualidade abrange toda a linha de produção, desde os insumos até o consumidor e leva, inevitavelmente, a um aumento de produtividade e uma participação maior do mercado, conforme figura 7.

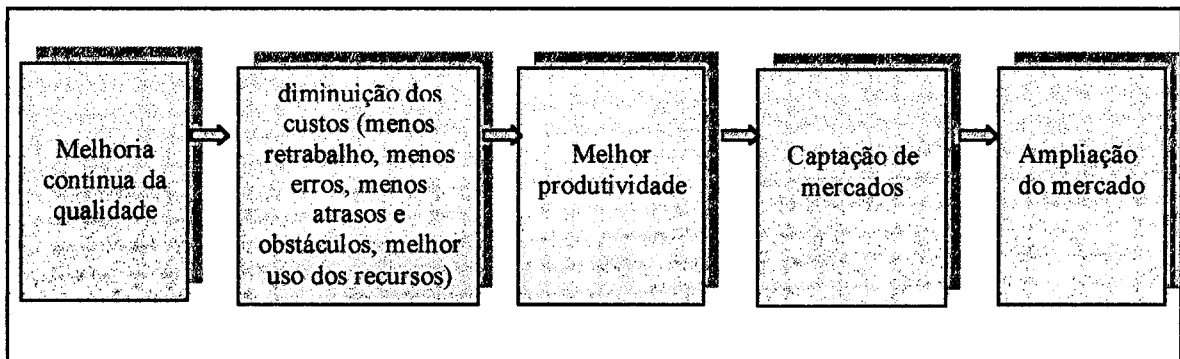


Figura 7– Reação em cadeia: melhoria contínua, produtividade e ampliação do mercado

Fonte: Adaptado de Deming (1990, p. 2)

A fim de se trabalhar a melhoria contínua utiliza um trabalho sistêmico no ciclo PDCA. O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Através do ciclo PDCA consegue-se estabelecer uma estratégia de melhoria contínua, que ao longo do tempo trará vantagens substanciais para a organização. Este método visa controlar e atingir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. Este ciclo é composto das etapas a seguir:

- **Plan – Planejamento**

Consiste no estabelecimento de metas e do método para alcançar essas metas.

Três pontos importantes devem ser considerados:

- a) Estabelecer os objetivos sobre os itens de controle
- b) Definir o caminho para atingi-los
- c) Decidir quais os métodos a serem usados para atingir os objetivos

- **Do- Execução**

Compreende a execução das tarefas previstas na etapa anterior e na coleta dos dados a serem utilizados na próxima etapa. Deve-se considerar também três pontos importantes:

- a) Treinar no trabalho o método a ser empregado
- b) Executar o método
- c) Coletar os dados para verificação do processo

- **Check – Controle**

Etapa onde se compara o resultado alcançado com a meta planejada, considerando-se os pontos a seguir:

- a) Verificar se o trabalho está sendo realizado conforme o padrão
- b) Verificar se os valores medidos variam e comparar os resultados com o padrão
- c) Verificar se os itens de controle correspondem com as metas.

- **Action - Atuação Corretiva**

Consiste em atuar no processo de função dos resultados obtidos, verificando os três passos a seguir:

- a) Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigi-lo
- b) Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo
- c) Melhorar o sistema de trabalho e método.

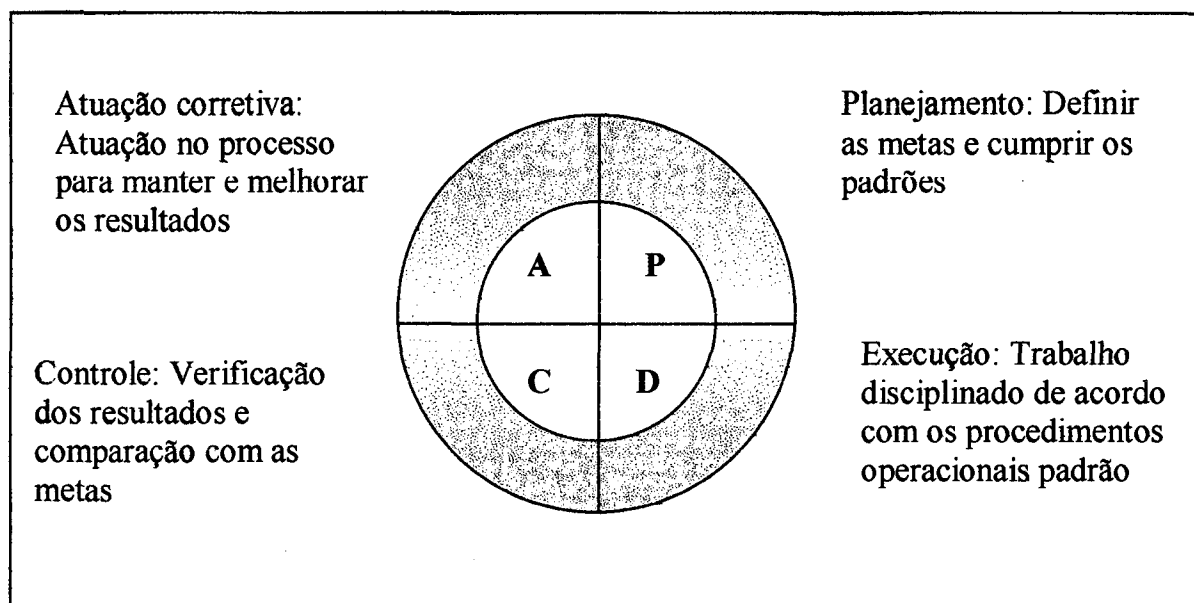


Figura 8 - O ciclo PDCA

Fonte: Campos (1996, p. 25)

De acordo com Campos (1996, p. 38) o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia é uma atividade que busca a manutenção e melhoria incremental dos resultados, ao passo que, o gerenciamento pelas diretrizes é uma atividade que busca a melhoria da organização promovendo o rompimento da situação atual para atingir os resultados necessários à sua sobrevivência. Existe portanto, nas organizações metas para manter e metas para melhorar. “A entrada de novos concorrentes no mercado e o surgimento de novos materiais e novas tecnologias também levam à necessidade do estabelecimento de metas de melhoria” afirma Werkema (1995, p. 23), e para se atingir as metas de melhoria, utiliza-se o ciclo PDCA.

Para garantir a conformidade dos produtos desenvolvidos ou serviços prestados, torna-se necessário que os problemas sejam corrigidos a tempo. Um problema pode ser entendido como “qualquer resultado indesejável de uma atividade ou processo”, afirma Cerqueira (1997, p. 18) e relaciona-se com os resultados insatisfatórios de um processo. Assim, se um produto ou serviço não atingir o desempenho desejado pelo cliente, interno ou externo, pode-se dizer que tem um problema. De acordo com Juran (1992:257), “problema é um desvio da característica de qualidade de seu nível ou estado pretendido que ocorre com gravidade suficiente para fazer com que um produto

associado não satisfaça às exigências de uso, normal ou razoavelmente possível”. O problema existe quando há diferença entre o resultado desejado e o resultado real de um trabalho.

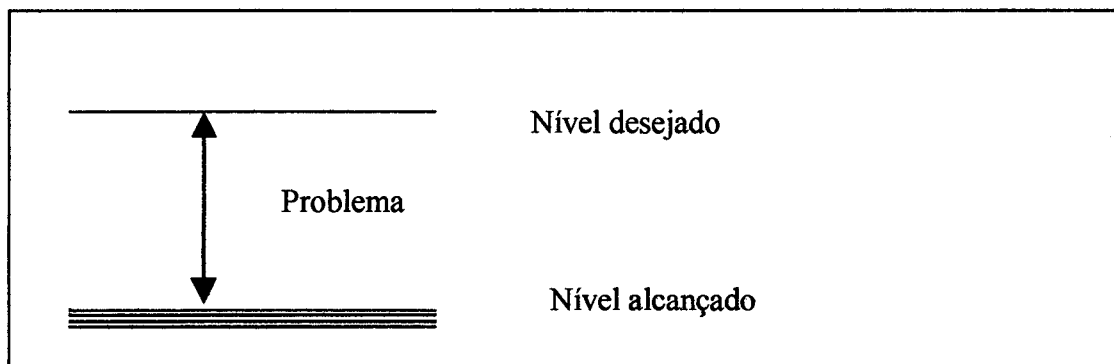


Figura 9 – Definição de problema

Fonte: Werkema (1995, p.13)

Segundo GAV (1998a) deve-se definir inicialmente o que é problema para identificá-lo e posteriormente resolvê-lo. Assim, um problema é visto como o resultado indesejável de uma rotina, sendo que vários conceitos estão envolvidos. Inicialmente, um problema é um efeito ou uma consequência de que algo não está sendo realizado conforme o esperado. Na resolução de problemas deve-se atacar a causa.

Ainda, segundo GAV (1998b) existem dois tipos de problemas que devem ser identificados e que precisam ser analisados de forma diferente. Os problemas de rotina são aqueles que surgem de repente e que são facilmente percebidos quando a rotina foge de controle. Já os problemas de melhoria acontecem quando o que antes era indesejável passa a ser visto como inaceitável.

A existência de problemas normalmente acarreta custos para as organizações. Esses custos são a tradução das deficiências em unidade monetárias. De acordo com Juran (1997, p. 120), os custos da má qualidade são aqueles custos que desapareceriam se os produtos ou processos fossem perfeitos. Normalmente são vislumbrados pelos investimentos realizados para tornar os produtos vendáveis e os desperdícios devidos a deficiências. Apesar de serem enormes, é difícil calculá-los *ex-ante*, assim após o

processo de resolução de problemas é mais fácil verificar quais os custos que desapareceram com a implantação da solução do problema.

Pode-se entender diretriz como uma meta e as medidas necessárias para se atingir esta meta. O estabelecimento das diretrizes ocorrem para resolver problemas. Quando o problema é investigado, atravessa-se as seis fases distintas indicadas na figura 10, de acordo com Harrington.

A maioria das organizações têm problemas e cada um deles é uma oportunidade para melhoria. Para cada problema identificado deve ser estabelecido um projeto de análise e solução. Contudo, é válido ressaltar que a qualidade não pode ser vista como uma função de responsabilidade de um único departamento e sim, é como um comprometimento de todos os funcionários da organização.

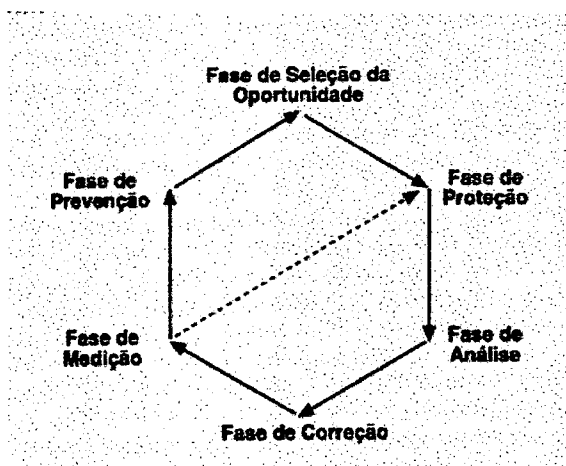


Figura 10 - O ciclo de oportunidades

Fonte: Harrington (1997, p.249)

A solução sistemática de problemas é uma maneira de aperfeiçoar a capacidade de aprendizagem dos grupos de trabalho e, desta forma, melhorar continuamente os resultados de suas atividades (GAV, 1998b). Na existência de um problema é verificada suas causas e implementada a solução.

Definido e reconhecido o problema, torna-se necessário atuar sobre as causas. De acordo com GAV (1998) pode-se dividir as causas dos problemas em dois tipos. As

causas especiais relacionam-se com os problemas de rotinas e aparecem no mesmo momento em que este tipo de problema aparece. Já as causas comuns acontecem porque os problemas causados também são considerados comuns. Este tipo de causa relaciona-se com os problemas de melhoria e para resolvê-las é necessário ação gerencial. As causas triviais por sua vez, têm pouca influência sobre o problema a ser resolvido. E as causas vitais, ao contrário, influenciam sobremaneira o problema a ser resolvido. Assim, muitas podem ser as causas possíveis de um problema, mas as causas influentes e mais prováveis geralmente são poucas. É exatamente sobre essas causas fundamentais que deve-se atacar.

A solução do problema pode ser entendido como todo e qualquer esforço feito para eliminar os problemas. A solução de problema pode ser dividida em três tipos, a seguir, conforme GAV (1998b).

Sintomática: Este tipo de solução é a mais comum e visa apagar o incêndio atuando sobre as causas do primeiro nível do problema. Contudo, este tipo de solução normalmente não atinge a solução efetiva do problema impedindo enxergar as causas reais do problema.

Processual: Este tipo de solução ataca as causas de terceiro e quarto níveis, escondidas no processo do qual o problema faz parte. Apesar de ser aconselhável o uso deste tipo de solução, raramente é encontrada pois demanda muito tempo.

Sistêmica: É o tipo mais profundo de solução de problema pois mexe com o sistema gerencial da organização como um todo além de envolver mais pessoas para ser aprovado. A demora na análise contudo, dificulta a implementação.

Entende-se que a resolução de problemas é vital para a melhoria contínua da qualidade e independente do tipo de solução empregada, as pessoas devem estar preparadas para trabalhar em equipe, pois um método de solução de problemas eficaz está centrado nas pessoas. Neste sentido, o próximo tópico salienta a importância das pessoas no processo de melhoria contínua.

3.4 – AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PARA A QUALIDADE

As organizações de aprendizagem possibilitam a mudança necessária para implantar a melhoria contínua da qualidade e, como salienta Geus (1993) “o único aprendizado pertinente numa empresa é o aprendizado feito pelas pessoas que têm o poder de agir”. Deste modo, pode-se afirmar que a qualidade está centrada em pessoas que aprendem e se sentem motivadas a agir.

O elemento humano é o recurso que demanda mais investimentos, mas é também o que determina o maior retorno, em termos de contribuição para a qualidade. Para se produzir qualidade, o indivíduo na organização deve saber o que fazer, ter o que fazer, ter uma área de trabalho adequada, querer fazer e saber fazer. Esses elementos, de acordo com Paladini (1995:114) são os determinantes básicos da qualidade.

O aprendizado em equipe possibilita a disseminação do conhecimento através da revitalização dos funcionários, influenciando o comportamento e maneira de pensar das pessoas e como afirma Ghoshal (1999) “é preciso [...] deixar as pessoas trabalhar em condições que lhes sejam favoráveis e que atendam às sugestões feitas pelo ambiente”. É importante, portanto, criar um ambiente que favoreça o trabalho em equipe e a aprendizagem das pessoas.

O presidente ou líder é o responsável pela criação de um contexto unificador, de modo a manter o comprometimento das pessoas com os objetivos compartilhados e evitar eventuais disputas de poder. A liderança da gestão da qualidade é imprescindível para que o movimento da qualidade seja bem sucedido. Todas as ações da gestão pela qualidade na organização devem começar pelo seu executivo principal. Cabe a ele definir, compartilhar e desdobrar para seus colaboradores, as diretrizes para qualidade, composta da visão de futuro, da missão e dos fatores críticos de sucesso do negócio, ressalta-se que o papel do líder em organizações de aprendizagem é incentivar o trabalho em equipe e permitir que a criatividade aflore

O paradigma da qualidade propõe uma visão holística, integrada e globalizadora onde é possível vislumbrar quatro focos. O primeiro foco é orientado para as pessoas, todos os profissionais que direta ou indiretamente atuam no processo. O segundo foco é orientado para o processo. O terceiro foco é orientado para as ferramentas, técnicas, instrumentos e metodologias empregadas para levantar, analisar e resolver os

problemas. E, dentro deste todo é possível vislumbrar um quarto foco orientado para as equipes que efetivam o trabalho de forma solidária (Ramos, 1994).

No paradigma da qualidade, Oliveira (1997), destaca aspectos como:

- Foco no atendimento às necessidades dos clientes;
- foco nos processos;
- abordagem sistêmica;
- trabalho em equipe;
- monitoramento constante do desempenho dos processos.

Para cada nível do negócio deve ser estabelecida uma estrutura denominada “Organização para Qualidade”, afirma Cerqueira (1997, p. 9), conforme figura 10. Esta organização deve possuir autoridade e responsabilidade definidas para atuar na análise e solução dos problemas, de seu nível organizacional e deve ser liderada pelo executivo principal desse nível com a seguinte constituição:

Ponto focal da qualidade: Deve ser nomeado para cada nível do negócio e sua função básica é coordenar as atividades de auditoria da qualidade visando a levantar evidências objetivas do desempenho dos processos da organização, e coordenar ações destinadas a priorizar e selecionar problemas crônicos.

Conselho da qualidade: Podem ser formados em todos os níveis da organização e seu papel é participar consultivamente da análise crítica dos problemas, da seleção e priorização dos projetos e da nomeação dos Times de trabalho para atender a missões específicas relacionadas com esses projetos.

Times de trabalho: Em geral devem ser multifuncionais e como ninguém domina todas as fases dos processos há necessidade de formação de times abrangente em relação ao problema a ser resolvido. Cerqueira coloca que para a escolha dos colaboradores devem ser feitas algumas considerações como:

- Quem é afetado pelo processo;
- quem dispõe de informações sobre o processo;
- quem pode coletar dados sobre o processo;
- quem pode sugerir soluções;

- quem dispõe de conhecimento técnico;
- quem pode implementar e verificar a eficácia das soluções apresentadas;
- quem dispõe de experiência sobre o assunto.

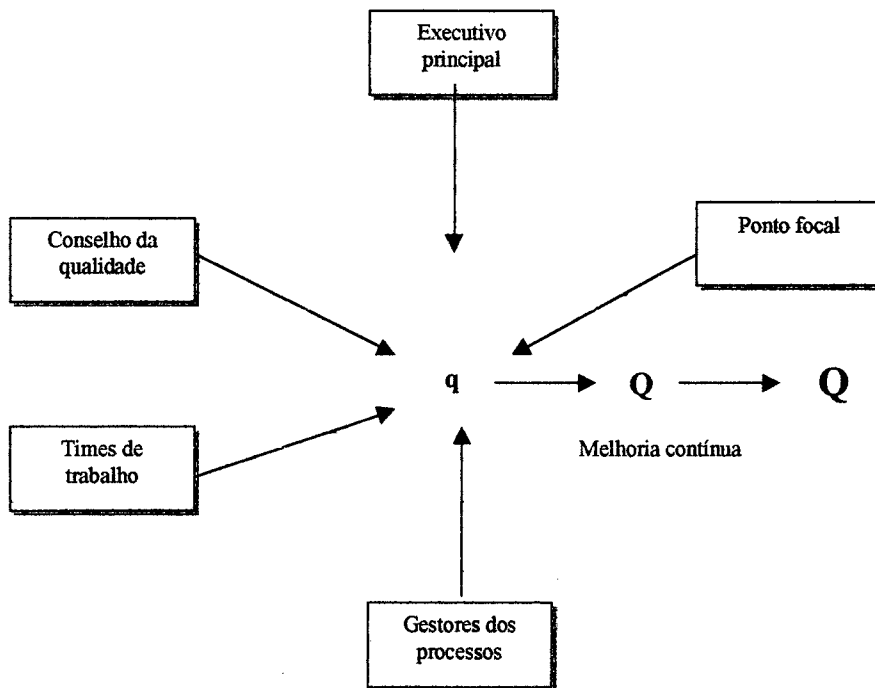


Figura 11 – A organização para a qualidade

Fonte: Cerqueira (1997, p.10)

As equipes são a abordagem certa para as organizações, mas não se deve esperar que elas resolvam todos os problemas. Para as organizações que estão apenas começando seu esforço de qualidade, construir a infra-estrutura de recursos humanos e organizar equipes em unidades de trabalho eficazes é uma das estratégias básicas. Os elementos de uma equipe deverão ter treinamento básico em eficácia de equipe, como entender as metas e objetivos da organização, entender o processo de melhoria, dinâmica de equipe, eficácia de equipe, habilidades de reunião eficazes e resolução de problemas básicos (Harrington, 1997).

O líder da equipe deverá ser escolhido pelo grupo, sendo preferencialmente, alguém que tenha profundo conhecimento da área que apresenta o problema, alguém com mais experiência no processo de resolução ou alguém que tenha uma excelente compreensão do processo da equipe. As características de um líder de equipe eficaz é ser capaz de guiar a equipe sem dominá-la e agir como um modelo efetivo para a equipe.

Os membros da equipe são o “coração”. A ideia de “gestão participativa” baseia-se em permitir aos empregados ajudarem a gerência a tomar melhores decisões. Todo conceito da “sinergia” baseia-se na premissa de que duas cabeças pensam melhor do que uma.

Gestores de processos: A gestão participativa requer que todos relacionados com o processo sejam incluídos, pois um dos principais obstáculos à implementação de soluções inovadoras ou de melhoria de processos é a “síndrome do não foi feito aqui” (Cerqueira, 1997, p. 14).

Para melhorar o desempenho da organização, é necessário que haja ambiente dentro da equipe. Há tantas abordagens à resolução de problemas quanto há para estruturar equipes. Com o processo de resolução de problemas em andamento, altera-se a maneira de olhar para os problemas. Cada problema que os empregados enfrentam diariamente é encarado como uma oportunidade para ajudar a tornar a organização melhor sucedida. Sempre que essas oportunidades surgem, torna-se necessário ter uma maneira sistemática de encaminhar os problemas a fim de que eles sejam solucionados e sobretudo, não sejam a causa dos problemas futuro, pois se não forem sepultados, mais tarde acordarão e causarão mais problemas à organização.

Parece clara a importância do homem para o gerenciamento da qualidade no paradigma do comprometimento e da cooperação. Unindo o fazer e o saber o ser humano coloca o coração no trabalho que realiza. É capaz de adquirir e aplicar conhecimento usando a inteligência para resolver problemas e a emoção e criatividade para aceitar o novo e promover as mudanças necessárias.

Deste modo, como salienta Senge (1995) é útil para as pessoas ter uma razão para aprender, isto se dá através de uma situação que obrigue a deliberação, uma necessidade de solucionar um problema e através do desejo de criar algo novo.

Esta maneira de ver o homem no centro da qualidade deve ser acompanhada de um estilo gerencial que se estabeleça uma cultura para a qualidade implantando a

motivação para o comprometimento das pessoas na construção da organização para a qualidade. Ao buscar satisfazer as necessidades humanas, o líder implanta o espaço para o desenvolvimento individual e coletivo dos agentes da qualidade. Na figura 12 são informadas algumas indicações das necessidades a serem satisfeitas.

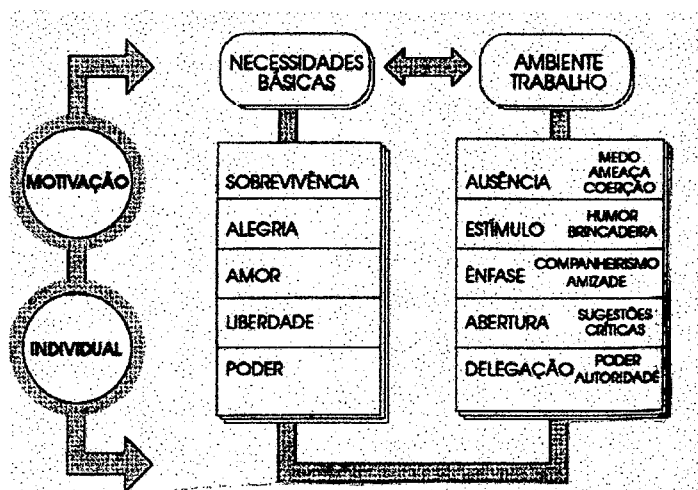


Figura 12 – Necessidades do indivíduo

Fonte: Ramos (1994, p. 52)

Observa-se que, no ambiente de trabalho, as pessoas têm necessidade de ser útil e portanto, se sentem estimuladas a resolver os problemas encontrados na organização e implantar as soluções pertinentes. Para que uma solução seja a mais adequada, deve-se considerar alguns fundamentos conforme coloca Barbosa (1996):

a) Ter vontade

As pessoas ficam motivadas para participar das atividades de solução de um problema quando o problema é diretamente ligado à área de atuação da pessoa e a mesma pode opinar no processo de análise e solução do problema. Além disso, se o problema requer solução urgente e os superiores estão interessados na solução do problema, os funcionários sentem-se orgulhos e comprometidos a ajudar. “O entusiasmo das pessoas com a solução dos problemas é mostrada pela participação na apresentação

de novas idéias e pelo convencimento da viabilidade das metas e medidas estabelecidas” afirma Campos (1996, p.73).

b) Ter a determinação de que o problema pode ser solucionado

Mesmo que os problemas pareçam difíceis, não quer dizer que os mesmos não tenham solução. Todo problema pode ser solucionado se for atacado as suas causas, pois, não existe problema insolúvel, é tudo uma questão de método e tempo.

Através da utilização de uma metodologia para análise e solução de problemas, elimina-se o empirismo.

c) Ter modéstia e humildade

Se há algum problema evidente, a pessoa envolvida precisa reconhecê-lo humildemente e ao mesmo tempo refletir e admitir sua própria responsabilidade

d) Ser organizado e disciplinado:

Se não houver organização e auto-estima, as medidas para solução dos problemas serão ineficazes e as condições melhoradas reverterão ao seu estado original.

e) Buscar um equilíbrio com o custo:

A redução dos custos é sempre uma necessidade e, portanto, não há erro nenhum em tentar sempre obter o maior efeito com o menor custo.

f) Enfatizar o local de trabalho e objetos reais:

1. Imediatamente ir ao local real
2. Imediatamente examinar o objeto real, e
3. Imediatamente implementar ação corretiva no momento real quando os problemas ocorrem

g) Acumular experiências:

Uma pessoa não consegue dominar a solução de problemas somente com uma ou duas experiências. O significado da solução de problemas é compreendido quando praticada repetidamente. A experiência no ciclo PDCA influencia notoriamente a capacidade de solução de problemas, assim, quanto mais problemas uma pessoa resolve através de um método, mais experiência e autoconfiança adquire (Campos, 1996:75).

h) Raciocinar em grupo:

O grupo tem uma capacidade para ponderar e refletir que é maior que o somatório das capacidades das partes. Assim:

As tentativas de melhoria que são direcionadas para o trabalhador individual, e não incluem também o grupo do qual ele faz parte, são fadadas a ter um resultado mínimo, independentemente de quanto bem inspiradas forem as técnicas. Ainda, se o trabalhador pensa que o seu grupo é apenas um pequeno grupo da empresa, ao invés de pensar na equipe inteira, ele terá sua mente pouco aberta, orientada pelos critérios fechados do seu subgrupo. Assim, também, nenhuma “atividade motivacional” vai mudar a situação no sentido do benefício de todos e da organização. No entanto, se a percepção do trabalhador for a se considerar parte do grupo total da organização, então as possibilidades de melhoria na qualidade e na produtividade se tornam rapidamente significativas (Feingenbaum *apud* Cerqueira; 1994, p. 34).

Consciente da importância do envolvimento das pessoas para o trabalho em equipe e a fim de solucionar os problemas são empregadas as ferramentas básicas da qualidade, que devem ser vistas como um meio para se atingir os objetivos, como descritos no item a seguir.

3.5 - FERRAMENTAS BÁSICAS PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Após a identificação do problema é necessário implementar a solução, no entanto, devido à variedade e complexidades dos elementos envolvidos, esta tarefa nem sempre é fácil. Torna-se necessário, portanto, sustentar este esforço com técnicas que possam facilitar a análise e o processo de tomada de decisão. Desta forma, as ferramentas da qualidade são utilizadas como meio de facilitar o trabalho dos responsáveis pela condução de um processo de análise e solução de problemas (Oliveira, 1996).

As ferramentas da qualidade são elementos fundamentais na análise e solução dos problemas. Deste modo, a qualidade não pode estar separada das ferramentas estatísticas e lógicas usadas no planejamento, controle e melhoria da qualidade. Os times de trabalho, segundo Cerqueira (1997, p. 25), devem estar habilitados para sua utilização e quando isto não ocorre, cabe ao líder buscar os meios para prover os

treinamentos que habilitem os membros de sua equipe a utilizarem as ferramentas de forma certa.

Ishikawa, em 1968, organizou um conjunto de sete ferramentas de natureza gráfica e estatística, denominando-as “7 Ferramentas do Controle da Qualidade”. Nos últimos anos, a elas foram incorporadas outras, já utilizadas em outras áreas do conhecimento, que se mostraram eficientes quando aplicadas às questões relacionadas à qualidade.

As ferramentas da qualidade são inseparáveis do processo de melhoria contínua e foram largamente difundidas porque elas fazem com que as pessoas envolvidas no controle da qualidade vejam através de seus dados, compreendam a razão dos seus problemas e implantem as soluções para eliminá-los.

- **Folhas de verificação**

São formulários nos quais os dados, dos itens a serem verificados, são registrados. Com as folhas de verificação, permite-se uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões.

As folhas de verificação podem apresentar-se de vários tipos como mostrados a seguir (Kume, 1998, p.11):

- a) Folha de verificação para distribuição do processo de produção**

Este tipo de folha de verificação é geralmente usado quando se deseja coletar dados de amostra de produção. Lança-se os dados em um histograma para analisar a distribuição do processo de produção, coleta-se dos dados, calcula-se a média e a partir daí, constrói-se uma tabela de distribuição de frequência. À medida em que os dados são coletados são comparados com as especificações. É utilizado este tipo de folha de verificação quando se quer conhecer a variação nas dimensões de um certo tipo de peça.

- b) Folha de verificação de itens defeituosos**

É utilizado este tipo de folha de verificação quando se quer saber quais os tipos de defeitos mais frequentes.

c) Folha de verificação para localização de defeito

É usada para localizar defeitos externos e geralmente este tipo de folha de verificação tem um formato semelhante ao do item a ser verificado, onde é assinalado o local e a forma de ocorrência dos defeitos. Este tipo de folha de verificação é uma ferramenta importante para a análise do processo, pois nos conduz para onde e como o defeito ocorre.

d) Folha de verificação de causas de defeitos

É usada normalmente para investigar as causas dos defeitos. Os dados relativos à causa e os dados relativos aos defeitos são colocados de tal forma que torna-se clara a relação entre as causas e efeitos. À seguir, os dados são analisados através da estratificação de causas ou do diagrama de dispersão.

• Brainstorming

É uma técnica usada para se gerar uma série de idéias sobre determinado assunto, problema ou questão. Através do brainstorming pretende-se romper com o pensamento rígido incorporando idéias criativas e aumentando a possibilidade de identificação e soluções para a resolução de problemas.

Esta técnica é muito flexível em termos de possibilidade de aplicação e os resultados dependem, em grande parte, da capacidade de conduzir e empolgar a equipe, tornando-a comprometida com o sucesso da organização. Oliveira (1996:26) cita que na resolução de problemas o *brainstorming* pode ser aplicado tanto na listagem das causas prováveis como na listagem das possíveis soluções.

De acordo com GAV (1998c), para o bom desempenho do *brainstorming* devem ser seguidas algumas regras importantes:

- a) É proibido criticar: todas as idéias são válidas, mesmo quando parecerem impraticáveis. Limitações quanto a custo, possibilidade de implementação, política gerencial, tempo, entre outras, devem ser discutidas em uma fase posterior.
- b) A forma de se expressar é livre: o bloqueio quanto à participação dos envolvidos não deve ser permitido em nenhuma circunstância, as idéias

devem ser anotadas da forma em que são sugeridas, de modo a não haver interpretação das palavras dos participantes.

- c) Todas as idéias pertencem ao grupo: Se um dos membros sugerir algo, todos devem se sentir livres para adaptar aquela idéia, pois deve-se registrar apenas as idéias e não os autores.

- **Benchmarking:**

Método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzem a um desempenho superior. A limitação humana é um fato real, é de bom senso levar em conta experiências dos outros. As organizações que permanecem isoladas estão condenadas ao fracasso, visto que elas não aprendem nem tiram proveito do progresso das demais. Ao contrário, estudando sistematicamente os melhores procedimentos empresariais, táticas operacionais e estratégias vencedoras dos outros, uma pessoa, equipe ou organização pode acelerar seu próprio progresso.

É tão velha quanto o mundo a história da adaptação inovadora, em que as pessoas têm observado as boas idéias ao seu redor e a adaptação daquelas que atendem a suas necessidades e situações. Aprender tirando o melhor dos outros e adaptar suas tentativas para encaixa-las às nossas próprias necessidades é a essência do benchmarking.

Na resolução de problemas o benchmarking tem seu valor no processo, mas, muitos processos de resolução de problemas nas empresas não buscam sistematicamente soluções fora da própria equipe ou da organização. Os processos normais de solução de problemas definem uma estrutura que torna os grupos de trabalho mais eficazes; esses processos também induzem as equipes a basear suas análises em dados empíricos, que fornecem à gerência fatos, em vez de suposições. O benchmarking freqüentemente dá respostas a espinhosos problemas operacionais.

Benchmarking é a procura contínua dos melhores métodos que produzam uma maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização, deve ser destacado seu aspecto de atividade de expansão contínua.

- **Formulários de Conferência**

São documentos/formulários simples, para coletar e organizar dados. É usado mais freqüentemente para na compilação de dados, vez ou outra, para análise de dados. Os tipos básicos de formulários utilizados são: dados, lista de conferência (checklist) e localização.

Na aplicação do BIM-BESC utilizou-se um chek-list para avaliação dos pontos críticos para o sucesso das soluções.

- **Gráficos**

Gráficos são apresentações visuais de dados coletados que sintetizam um conjunto de dados facilitando o trabalho de análise e apresentação. A relação entre diferentes conjuntos de dados pode ser facilmente identificada com a ajuda de alguns gráficos bem desenhados. Os diversos tipos de gráficos são ferramentas poderosas na disseminação das informações, gerando soluções gráficas que sintetizam um conjunto amplo de dados com objetividade. O uso eficiente dos gráficos favorece não apenas a compreensão daqueles que estão acompanhando de longe, mas de todos aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de solução de problemas.

Tutfe *apud* Oliveira (1996) descreve que para utilização plena de sua potencialidade, os gráficos dever ter objetivos bem definidos, revelar a substância dos fatos, mostrar os dados sem distorção, apresentar muitos dados em pouco espaço, permitir a comparação entre dados diferentes, revelar os dados com vários níveis de detalhes e estar integrado à linguagem estatística e verbal.

Os sete tipos básicos de gráficos são:

- ❑ **Gráficos de linhas:** É o tipo mais simples de gráficos, normalmente é usado quando há necessidade de mostrar a evolução temporal de um ou mais processos ou comparar grande quantidade de dados.
- ❑ **Gráficos de barras e colunas:** Tipicamente usado para comparar duas ou mais categorias e apresentar dados estratificados em diversas categorias.
- ❑ **Gráficos de setores :** Utiliza-se para mostrar a contribuição relativa de diversos itens que compõem a totalidade dos dados (Oliveira:1998:56)

- ❑ **Gráficos de marcos e de planejamento** (ajudam a organizar e a coordenar projetos e atividades).
- ❑ **Gráficos pictográficos e pictograma:** Utiliza-se de imagens ou símbolos para representar os dados.
- ❑ **Histogramas** são um tipo especial de gráfico de barras mostrando a medição variável de determinado objeto ou processo. De acordo com Oliveira (1996:71) na utilização dos histogramas, a forma como os dados se distribuem, a tendência central dos valores e sua variabilidade têm uma importância fundamental. A forma como os dados se distribuem contribuem na identificação da natureza e origem dos dados, a tendência central define a média, a mediana e a moda da distribuição e a variabilidade é calculada através do desvio-padrão.
- ❑ **Gráficos de Pareto** (outro tipo especial de gráfico de colunas e gráfico de linhas, usado para estabelecer os dados em ordem de prioridade. O gráfico de Pareto apresenta os itens e a classe na ordem dos números de ocorrência, apresentando a soma total acumulada. Com o gráfico de Pareto pode-se visualizar diversos elementos de um problema e auxiliar na determinação de sua prioridade. É representado por barras dispostas em ordem crescente, com a causa principal vista do lado esquerdo do diagrama, e as causas menores são mostradas em ordem decrescente ao lado direito. Cada barra representa uma causa exibindo a causa relevante com a contribuição de cada uma em relação à total.

O gráfico de Pareto descreve as causas que ocorrem na natureza e comportamento humano, podendo assim ser uma poderosa ferramenta para focalizar esforços pessoais em problemas. Por ser uma das ferramentas mais eficientes para encontrar problemas, o seu uso deve ser repetido várias vezes para cada um dos problemas levantados, tomando os itens prioritários como problemas novos.

O BIM-BESC utiliza essa ferramenta para a obtenção da causa fundamental do problema.

- **Análise de Campo de Força**

A análise do campo de força é uma ferramenta muito simples e eficaz de resolução de problemas. Ela pode ajudá-lo a entender melhor um problema, desenvolver uma declaração do problema, determinar as causas fundamentais de um problema, gerar e avaliar idéias de solução, estabelecer a ordem de prioridade e planejar as tarefas de implementação exigidas pela mudança.

Há duas forças básicas que influenciam os problemas, as causas ou as soluções em questão: A primeira são as forças propulsoras ou facilitadoras. São forças que promovem a ocorrência de uma atividade específica da questão. A segunda é formada pelas forças restritivas ou inibidoras. Forças que inibem ou se opõem à ocorrência da mesma atividade.

Os dois campos de força atuam em direções opostas e, embora a mais forte das duas tenda a caracterizar a situação do problema, um ponto de equilíbrio usualmente é obtido, o qual dá a aparência de um comportamento habitual ou de uma condição firme.

A fim de apreciar exatamente quais tipos de forças estão operando em determinada situação e quais são suscetíveis à influência, uma análise do campo de força deve ser realizada. As forças – tanto a facilitadora como a inibidora – devem ser identificadas tão plenamente quanto possível. As forças identificadas devem ser listadas e, tanto quanto possível, suas contribuições e potencialidades relativas devem ser anotadas.

- **Diagramas de Causa e Efeito**

Diagramas de causa e efeito, ou Ishikawa, ou diagrama espinha de peixe, são imagens gráficas que mostram a relação entre o efeito (o problema) e suas causas em potencial. Pode ser entendido como “representação gráfica que permite a organização obter informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito” afirma Oliveira (1996, p. 29). Esses diagramas ajudam a analisar os problemas ao organizar as causas de forma que elas possam ser sistematicamente investigadas, uma vez que o passo que mais freqüentemente se deixa

de fora no processo de resolução de problemas é o da análise de causa. Quando se define um problema muitos acham difícil classificar todas as causas possíveis.

O diagrama de causa-efeito é empregado normalmente quando se quer ampliar o universo das possíveis causas em relação a efeitos identificados. Geralmente, toma-se como referência os 6Ms:

Mão de obra / Pessoas	Métodos
Materiais	Máquinas, Equipamentos
Medições	Meio ambiente

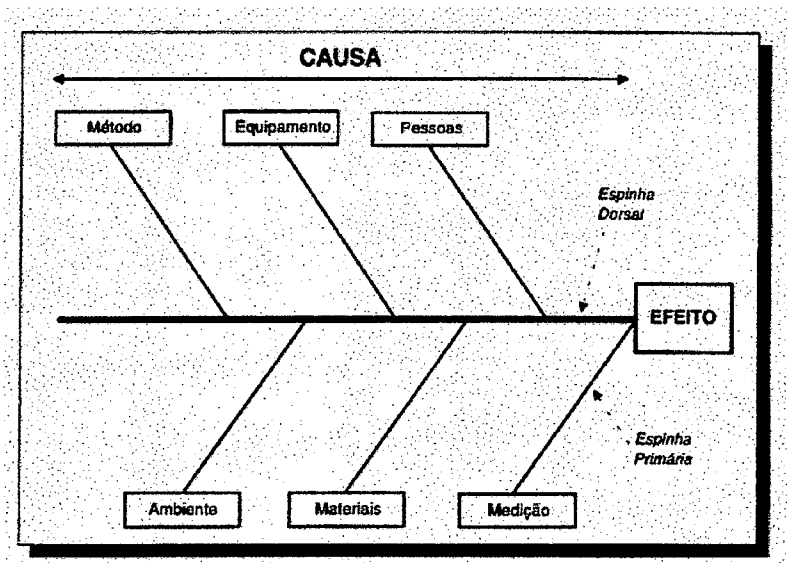


Figura 13 - Diagrama causa-efeito mostrando o primeiro nível de causas
Fonte: Oliveira (1996, p.31)

Na resolução de problemas é fundamental que se identifique a raiz do mesmo. O objetivo é corrigir as coisas que causaram o problema, isto é eliminar as causas fundamentais e conseqüentemente o problema. O diagrama de causa-efeito permite identificar, com razoável clareza, a relação entre o efeito e suas possíveis causas. Posteriormente, identificam-se as mais prováveis e as que merecem mais atenção. A identificação das causas exige a realização de uma seqüência de perguntas que

evidenciem a ligação entre os fatos, normalmente, retrocedendo-se a partir do efeito estudado, da direita (cabeça do peixe) para a esquerda (espinhas).

O objetivo do BIM-BESC é a solução de um problema e deste modo, as causas relacionadas serão fatores que tendem a afetar negativamente os resultados do processo. Assim, o diagrama de causa-efeito permite que sejam sugeridas possíveis causas do problema para que, posteriormente sejam confrontadas com os dados coletados (GAV, 1998c).

- **Representação em Fluxograma**

São representações gráficas que mostram as atividades dos processos empresarias e de produto/serviço e a relação entre elas. Eles têm valor em quase qualquer passo do processo de resolução do problema e podem ser usados para identificar problemas, definir medições, gerar idéias, proporcionar uma visão do estado futuro desejado e selecionar a solução apropriada. Assim, como ressalta Oliveira (1996:11), “os fluxogramas dão suporte à análise dos processos, tornando-se um meio eficaz para o planejamento e a solução de problemas”.

- **Diagrama de Bloco**

É uma ferramenta simples que demonstra, de forma gráfica, as etapas de uma rotina, sendo que cada etapa é representada através de retângulos (blocos), que representam as atividades que compõem a rotina que está sendo analisada. O nível de detalhamento do diagrama de blocos dependerá de cada rotina.

O diagrama de blocos é utilizado para que se possa visualizar melhor como uma sequência de eventos ocorre, permitindo que se identifiquem locais de potenciais causas de problemas.

No BIM-BESC, é utilizada na fase inicial de identificação do problema para visualizar a rotina afetada pelo problema.

De acordo com GAV (1998c), ao se utilizar o diagrama de blocos deve-se ficar atento para a visão do processo, procurando ilustrar a realidade, deste modo, o diagrama deve indicar a forma como o problema ocorre, isto é, qual a parte da rotina que tem impacto no problema e, ainda, como sugestão deve-se procurar definir cada bloco como o mínimo possível de palavras.

- **Plano de ação – 5W2H**

O plano de ação é um produto de um planejamento capaz de orientar as diversas ações a serem implementadas. Através da utilização de um plano de ação pode-se identificar as ações e as responsabilidades pela sua execução, entre outros aspectos. De acordo com Oliveira (1996, p. 133) todo plano de ação deve estar estruturado para permitir a rápida identificação dos elementos necessários à implementação do projeto. Estes elementos básicos podem ser descritos pelo que se convencionou-se chamar 5W2H:

Why – Por que deve ser executada a tarefa (justificativa);

What – O que será feito (etapas);

How – Como deverá ser realizada cada tarefa (método);

Where – Onde cada tarefa será executada (local);

When – Quem realizará as tarefas (responsabilidade);

Who – Quem realizará as tarefas (responsabilidade);

How much – Quanto custará cada etapa do projeto (custo);

No BIM-BESC foi criado um formulário, que será apresentado posteriormente, acrescentando-se uma informação:

How indicate – como indicar, ou como medir.

- **Diagrama de árvore**

É uma ferramenta gráfica, que permite identificar, detalhadamente, todos os passos necessários para a obtenção de um certo objetivo. Seu uso permite que se chegue ao nível de maior detalhamento de um planejamento. Este diagrama funciona como um mapa onde são indicados todos os passos para a execução de um projeto, ou atividade.

No BIM-BESC, o diagrama é usado na etapa de definição do plano de implementação da solução, respondendo a pergunta “o que fazer?”, do 5W2H.

3.6 – CONSIDERAÇÕES

Apesar de existir diversas abordagens da qualidade, verifica-se que há um consenso quanto à importância da melhoria contínua para a construção de um futuro desejado pelas organizações. A melhoria contínua da qualidade é obtida através das organizações que aprendem, visto que estas organizações possibilitam um trabalho contínuo no ciclo PDCA buscando a eliminação de problemas e implantação de soluções.

Não basta planejar é preciso agir. A ação depende da capacidade das pessoas de absorver o conhecimento. Todo processo de melhoria visa o aprimoramento das pessoas, desenvolvendo nelas o desejo de criar o novo, solucionando os problemas que elas vivenciam e implantando as soluções. Deste modo, as pessoas se sentem motivadas a agir instaurando a mudança necessária. Ressalta-se também, que a implantação das soluções devem ser controladas de modo a verificar se o trabalho está sendo realizado como definido e, se necessário implantar ações corretivas a fim de melhorar o sistema.

O BIM-BESC possui como uma de suas características mais importantes o fato de contar com a participação das pessoas envolvidas com o problema e sistematizar a utilização de um conjunto de ferramentas da qualidade. Esta sistematização possibilita que a aplicação do método flua de maneira lógica e encadeada, com isto espera-se que as pessoas que o aplicam tenham claro para si o "norte" desejado. Como coloca Oliveira (1996, p. 1), as ferramentas têm os objetivos de:

- Facilitar a visualização e entendimento dos problemas;

- sintetizar o conhecimento e as conclusões;
- desenvolver a criatividade das pessoas;
- permitir o conhecimento do processo;
- fornecer elementos para o acompanhamento do processo.

Uma vez que a descrição do BIM-BESC será, basicamente, realizada através da apresentação de duas aplicações no SFBESC, se faz necessário uma prévia descrição sobre as características do sistema financeiro brasileiro, e, não menos importante, da forma como o sistema financeiro BESC esta inserido no contexto.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

4.1 - INTRODUÇÃO

Antes de discutir as peculiaridades do sistema financeiro brasileiro, serão tecidos alguns comentários a cerca da importância da qualidade em serviços.

A importância das atividades de serviços em todo o mundo pode ser demonstrada, por um lado, pela crescente posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando. Giancesi e Correa (1996) apresentam alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços tais como:

- desejo de melhor qualidade de vida;
- mais tempo de lazer;
- a urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criando serviços completamente novos.

Paralelamente, as atividades de serviços exercem papel importante do desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser resumido em três categorias:

- *como diferencial competitivo* - as atividades de serviço prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- *como suporte às atividades de manufatura* - muitas das funções dentro das empresas da manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- *como geradores de lucro* - muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a “centros de lucro” dentro das empresas.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. Mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços, por volta do ano 2000.

Parece evidente, portanto, a importância de se desenvolverem conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

As organizações prestadoras de serviços se diferenciam das demais por apresentar características específicas (Gianesi e Correa, 1996; Drumond, 1998). A qualidade do serviço é afetada não apenas pela adequação do produto mas também pela forma como a entrega é realizada. Outra característica dos serviços está na impossibilidade de estoque, o planejamento dos serviços exige a combinação da capacidade com a demanda. Além disso, nas organizações prestadoras de serviço a interação entre produtor e consumidor é mais elevada, afetando desta forma as percepções da qualidade. O momento da verdade, quando o produtor e o consumidor se

encontram, é decisivo para avaliação da qualidade pelo cliente. E, finalmente, a qualidade do serviço é uma questão altamente subjetiva.

De acordo com Deming (1990, p.140) a maioria das indústrias de serviço oferecem:

- Transações diretas com pessoas totalmente diferentes: O cliente de um banco pode ser um pai de família, funcionário público, aposentado, adolescente, desempregado, entre outros.
- Grandes volumes de transações, nas principais áreas de vendas, empréstimos, prêmios, seguros, depósitos.
- Grandes volumes de papel envolvidos nas áreas principais de negócio: comprovante de saque, faturas, cheques, cartões de crédito.
- Grande quantidade de processamento por exemplo, transcrição, codificação, cálculo de despesas de frete, cálculo dos juros a pagar, digitação.
- Muitas transações com pequenas quantias e poucas transações com grandes quantias
- Um número extremamente grande de maneiras de se cometer erros
- Manuseio e remanuseio de grandes quantidades de pequenos itens, por exemplo, comunicações, ofícios, duplicatas, folhas de pagamento, folhas de ponto.

Contudo, como as demais atividades, os serviços prestados precisam ter qualidade e melhorar continuamente uma vez que também são vulneráveis à concorrência. Pois apesar de todas as peculiaridades do setor de serviço, as organizações já perceberam que os erros e defeitos são caros e podem levar ao fracasso.

4.2 – SITUAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

Os bancos comerciais vêm atravessando grandes transformações atualmente devido ao novo padrão tecnológico vigente. De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), o novo padrão tecnológico é baseado em tecnologias intensivas em informação e comunicação (microeletrônica, informática e telecomunicações), flexíveis e

computadorizadas, as quais tornaram-se as bases do rápido desenvolvimento tecnológico da produção e do comércio internacional.

Os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática propiciam uma plataforma para um enorme crescimento dos mercados financeiros, em escala e em complexidade, atendendo assim à demanda de fluxos internacionais. A transferência eletrônica de dados tem gerado grande impacto na produtividade dos bancos e na composição da mão-de-obra empregada.

Além disso, com a globalização, a sociedade avança em direção a um mundo no qual o capital não conhece mais fronteiras e nem sempre respeita a tradicional cadeia de valor da intermediação financeira. Um mundo em que os instrumentos financeiros não estão mais amarrados à sua forma convencional. Um mundo em que as empresas de serviços financeiros passam o tempo todo por encruzilhadas estratégicas que podem levar tanto a boas oportunidades como ao irremediável declínio. Um mundo em que os governos continuarão a perder o controle sobre muitos de seus instrumentos de política econômica, como taxas de câmbio e de juros, que encontrarão seu valor real nos mercados livres. Nesse novo mundo, as oportunidades de aumento exponencial de riqueza estarão disponíveis para as pessoas físicas de todos os países que dele participarem livremente.

Nem todas as partes da nossa economia são igualmente globalizadas. O setor financeiro é o mais globalizado, mas mesmo em finanças há diferenças entre os mercados de câmbio e os de ações, os seguros etc. Portanto, há diferenças marcantes de setor para setor, de segmento para segmento, de país para país (Tofler, 1999).

O novo ambiente de globalização pode representar uma ameaça aos bancos oficiais que:

- Vêm minguar seus mercados cativos;
- Têm maiores dificuldades para reduzir seus custos;
- Sofrem constrangimento políticos em suas operações;
- São bancos de varejo, baseados na intermediação financeira tradicional.

Além disso, vislumbra-se no caso brasileiro, um período de profundas transformações econômicas. Durante anos o principal inimigo foi alta inflação que corroía salários, defasava preços, concentrava renda na mão de especuladores e que

desviava o setor financeiro da sua principal atividade que é conceder crédito. Após a implantação do plano Real, a situação da economia se alterou, e, conseqüentemente o setor financeiro foi afetado.

Acredita-se que essas forças continuarão a fazer crescer os mercados financeiros à medida que interagem. Os avanços tecnológicos levam ao aumento da produtividade e das informações disponíveis, o que aumenta a exigência de melhores padrões de vida, e isso, por sua vez, cria pressões para que os governos desregulem e abram as economias. O resultado é o aumento da integração das economias do mundo. E daí vem o crescimento da demanda de capital internacional e o surgimento de novas oportunidade e riscos, provocando inovações no campo financeiro.

Essa nova era de estabilização econômica esta caminhando com uma nova realidade mundial, que é a competitividade entre os setores econômicos que surtem efeitos de crise através do comportamento inadequado da maioria das instituições após a edição do plano de estabilização. Ante à iminente fragilidade do sistema bancário e um ambiente de baixa inflação, caberia aos seus integrantes demandarem ações que resultassem em corte de custo e o aumento de receitas.

O sistema bancário brasileiro vem-se enquadrando às oscilações de mercado a cada alteração dos planos econômicos, é primordial tal adaptação para se manter no mercado. No entanto, o objetivo maior da implantação do atual Plano Real foi manter a economia estabilizada, principalmente controlando a inflação, fato que ocasionou transformação no sistema bancário brasileiro.

Os bancos brasileiros estão, diante da nova realidade, agindo de forma diferenciada, analisando a rentabilidade de cada cliente, comparando os produtos do sistema financeiro que geram mais receitas e que determinam menores riscos. O setor bancário está em pleno processo de enxugamento desde o Plano Real, que tende a favorecer o processo de fusões bancárias, com a perda dos ganhos com a inflação e o estreitamento dos *spreads* pelo acirramento da concorrência.

Esta situação se agrava ao se analisar os bancos públicos estaduais, que desde os anos 70, foram amplamente utilizados para dar suporte financeiro aos projetos dos governos estaduais e de setores da iniciativa privada. Além dos recursos provenientes de suas captações, dispunham dos repasses realizados pelas instituições financeiras federais e de linhas externas de crédito. Enquanto os fluxos de crédito interno e externo

mantiveram-se elevados e as taxas de juros baixas, foi possível sustentar o esquema de financiamento praticado pelos bancos estaduais, sem comprometer, de imediato, a situação patrimonial dessas instituições (DIEESE, 1997).

Entretanto, no final dos anos, esse quadro favorável começou a mudar, internamente, observava-se um sobreendividamento do setor público, a arrecadação tributária dava sinais de queda e os preços das tarifas públicas permaneciam nos mesmos níveis. Além do mais, o crescimento econômico já apresentava indícios de esgotamento. No contexto externo, a crise que se abateu sobre a economia mundial estancou as fontes de crédito e elevou drasticamente as taxas de juros.

A conjugação das adversidades interna e externa aprofundou a dependência das finanças estaduais para com as suas instituições financeiras, praticamente no contexto da redemocratização, em que os novos governadores, eleitos diretamente assumiam o poder sem dispor de recursos para dar início aos seus programas de governo.

Segue então que, os bancos estaduais se lançaram numa política de captação de recursos para formar a provisão necessária à realização de operações de crédito com os governos estaduais, incorrendo em riscos muito elevados e operando sob condições desfavoráveis. Para aumentar a captação no curto prazo, os bancos estaduais ofereceram ao público taxas de remuneração mais elevadas que as do mercado, prática que está na origem da deterioração patrimonial de muitas instituições, levando-as à beira da insolvência.

Paralelamente ao agravamento da situação dos bancos estaduais ocorreu a reestruturação patrimonial das empresas privadas, que não só reduziram seu endividamento junto aos bancos como utilizaram amplamente a ciranda financeira como fonte de ganhos. Para os bancos estaduais restaram as operações de maior risco e o carregamento de boa parte dos títulos públicos estaduais, acarretando a deterioração da qualidade de seu ativos.

Os programas de estabilização do início da década (Plano Collor I e II) no entanto, acentuaram as fragilidades e o estrangulamento dos bancos estaduais, em função dos impactos da queda da inflação sobre os ganhos das instituições e das medidas de política monetária adotadas no período. Assim como aconteceu na década de 80, a atuação do Banco Central pautou-se pela adoção de medidas disciplinadoras e de " socorro", de acordo com as conveniências da economia.

Assim, quando o Plano Collor I promoveu o sequestro dos ativos financeiros, o Banco Central determinou que os governos estaduais deviam amortizar, na época do vencimento, todos os seus títulos retidos em Cruzados Novos. O Plano Collor II, dificultou ainda mais a colocação dos papéis estaduais no mercado. Com a criação do fundo de aplicação financeira (FAF), os títulos estaduais ficaram em desvantagem frente aos federais, que tinham garantia de compra.

Com o Plano Real, a queda drástica da inflação trouxe novamente à tona os desequilíbrios dos bancos estaduais, então ocultados pela socialização dos ganhos propiciada pela alta inflação. Para amenizar as dificuldades de liquidez enfrentadas por algumas instituições, no final de 1994, o Banco Central procedeu mais uma vez à troca de títulos estaduais por índices. Com maior aceitação no mercado.

A permanência dos baixos patamares de inflação, ao causar impactos sobre todo o sistema financeiro e não apenas nas instituições públicas, contrariou avaliações do próprio governo e de lideranças empresárias do setor acerca da eficácia dos ajustes até então realizados pelos bancos privados. A "quebra" de grandes bancos privados, em 1995, entre eles o Econômico e o Nacional, então posicionados entre os dez maiores do setor há quase uma década, bem como a criação do Programa de Estímulo e Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER), no final daquele ano, fundamentam tal afirmação.

O dilema gerado pela necessidade de viabilização comercial, no curto prazo, e de definição da atuação de fomento, a médio e longo prazos, traz problemas adicionais aos processos de reestruturação atualmente em curso em diversos bancos estaduais. Isso porque não se trata apenas de adequar receitas e despesas e de se promover o equilíbrio patrimonial dessas instituições, mas também de se definir o papel a ser desempenhado por elas num provável cenário de estabilidade econômica.

A interrogação, entre os especialistas, é se os bancos brasileiros estão preparados para operar numa economia estável com inflação baixa. Os bancos menores, em face da concorrência cada vez maior preferiam abandonar a pretensão de competir com os grandes na área do varejo, e vários deles simplesmente se transformaram em bancos de negócios, voltados para uma elite de clientes, em geral pessoas jurídicas.

Os bancos na época da inflação elevada, trouxeram para suas agências a arrecadação de tributos, contas de concessionárias públicas e outros pagamentos. Na

época da inflação elevada e do *overnight*, os bancos ganharam muito dinheiro aplicando os recursos transitórios alheios. Na situação atual, os bancos reclamam dos altos custos para prestar os mesmos serviços à população e cobram tarifas quando recebem títulos de outros bancos.

A indústria bancária de um modo geral continua sendo uma das mais rentáveis do país, os bancos estão bem mais capitalizados e bem menos alavancados em comparação a outros países. No entanto, o spread² nacional ainda é alto, o dobro da média internacional e as despesas operacionais são o triplo do registrado nos outros países. Assim, desde a implantação do Plano Real, o sistema financeiro registrou uma queda expressiva na participação do PIB nacional, conforme ilustrado pelo quadro a seguir:

QUADRO 1 – Evolução da participação das instituições financeiras^(*) no PIB brasileiro

Ano	Participação no PIB
1990	12,78
1991	10,53
1992	12,13
1993	15,61
1994	12,37
1995	6,94
1996	4,70

Fonte: FEBRABAN / IBGE / ANDIMA -

(*) Não inclui seguradoras, bolsa de valores e Banco Central

Novos produtos já desenvolvidos e testados no exterior vêm sendo introduzidos no mercado nacional, especialmente os chamados instrumentos de crédito “securitizados” junto ao mercado de capitais e as operações sob medida, desenhadas para atender às necessidades específicas de um cliente ou de pequenos segmentos do mercado. Esses mecanismos são mais sofisticados do que os instrumentos tradicionais de crédito e procuram desenhar perfis de prazo, risco e retorno compatíveis com as necessidades dos tomadores de crédito e dos investidores. Os mercados futuros e de

² O spread é a diferença em percentual, entre a taxa aplicada ao cliente, em relação ao índice da taxa do mercado financeiro.

opções passam a fazer parte integrante das operações objetivando a limitação de risco (*hedge*) e a exploração de oportunidades de arbitragens oferecidas pelos mercados.

O uso intensivo de tecnologia é a forma de se atingir os níveis de eficiência necessários para participar competitivamente dos mercados globais. Os bancos são mais úteis à sociedade pelo que eles facultam no giro da atividade econômica, do que, propriamente, no financiamento direto das operações; quer dizer, o maior serviço que o banco presta à sociedade não é emprestar dinheiro e tomar dinheiro emprestado, é fazer circular a economia.

Mas o grande problema entre eles, são os “ regulamentos não uniformes”, o caso nas relações de custo/receita tradicionalmente estáveis, os sistemas de distribuição de alto custo que não podem competir com concorrentes de outros setores que têm custos mais baixos, e a maciça supercapacidade que leva a uma competição de preços implacável e à concomitante queda em espiral dos ganhos. De fato, existe uma necessidade crítica de melhoria em cada aspecto das operações dessas indústrias, dos processos de interface com o cliente, passando por toda a extensão da cadeia de valores até o âmago das operações gerenciais.

A produtividade e a qualidade são fatores competitivos importantes nos serviços bancários e financeiros. São tradicionais em precisão e confiabilidade. Historicamente não acompanharam a fabricação no sentido de desenvolver medições e técnicas de melhoria, as medições grosseiramente por preocupações operacionais – não centralizadas nas necessidades e expectativas dos clientes. A medida da produtividade para a maioria é simplesmente o valor em dólares dos ativos ou dos depósitos por empregado, ou o número de erros de processamento por mil itens, quanto a qualidade, para a maioria até pouco tempo atrás, baseavam na inspeção e em reduzir erros nas áreas de operações gerenciais. Hoje, muito vagarosamente estão implantando num ou noutro setor as ferramentas adequadas, mas com as rédeas bastante puxadas.

A ênfase na melhoria e na satisfação do cliente agora está começando a mudar. Uma pesquisa nos Estados Unidos revela que: menos de 20% dos 12 mil bancos do país iniciaram um programa formal da qualidade ou satisfação do cliente. A maioria dos 100 maiores bancos tem feito isso, mas seu programas variavam amplamente em termos de amplitude, profundidade e sofisticação (Harrington, 1997). Onde a maioria dos

primeiros programas de qualidade bancária iniciou-se no setor administrativo, o foco estava se desviando para as áreas de contato com o cliente.

Outro estudo identificou oito estratégias distintas em uso na indústria bancária (Harrington, 1997). São elas:

Revolução. Revolucionam os empregados por meio de pessoas altamente motivadoras. Essa abordagem à qualidade pode ter um efeito rápido, mas de curta duração como uma tática isolada. Entretanto é um elemento essencial de quase todos os esforços de qualidade a longo prazo bem - sucedidos que já vimos.

Publicações pretensiosas. Defendem a qualidade através da propaganda, sem qualquer outro esforço de qualidade. Surpreendentemente, a pesquisa revela que as organizações que empregam essa estratégia arrogam ter sucesso.

Tecnocracia. Usam a tecnologia, a simplificação do trabalho e da linha de produtos, e elaboram roteiros e procedimentos altamente padronizados para reduzir sensivelmente a chance de erro humano.

Apaziguamento. Reduzem ou eliminam os aspectos negativos dos negócios que sejam alvo de muitas reclamações, isto é, reduzem as filas de espera, ampliam os horários de atendimento, implantam serviços telefônicos e linhas expressas etc.

Solução de problemas. Concentram-se nas soluções dos problemas dos clientes em vez de na eliminação dos erros ou do mau atendimento.

Garantia da qualidade. Promovem a qualidade dos serviços por meio da garantia da qualidade da satisfação do cliente. Acenar com gratificações ou dinheiro vivo é um hábito que está crescendo cada vez mais. A pesquisa dos serviços bancários indica que somente 0,5% das contas são reembolsadas em bancos que garantem a satisfação do cliente.

Segmentação da qualidade. Reconhecimento a regra dos 20-80 qualquer um ou todos os itens acima são implementados somente para segmentos de clientes seletos (a começar dos da classes alta).

Cultura da qualidade. A mais completa e eficaz abordagem à qualidade. Abrange todos os itens acima mencionados com infra-estrutura para suporte e manutenção (Total Quality Management - TQM).

Os clientes dos bancos são toda a população adulta e quase todos os negócios e organizações do país. No entanto, estes clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados e exigentes em termos de gerenciamento financeiro, demandando ações de melhoria por parte das instituições que queiram cativar estes clientes.

O tópico a seguir descreve o Sistema Financeiro BESC enfatizando as ações adotadas pelo Banco, sobretudo o Projeto de Qualidade BESC, do qual a ferramenta apresentada no presente trabalho é um componente.

4.3 – O SISTEMA FINANCEIRO BESC

O Banco do Estado de Santa Catarina – BESC, banco de varejo com características regional e atuação centrada em Santa Catarina, está presente em todos os municípios do Estado. Sua atuação de forma pioneira em 149 dos 293 municípios existentes demonstra sua missão de promover o crescimento e o desenvolvimento das comunidades catarinenses. Atualmente o banco dispõe de 608 pontos de atendimento, sendo 251 agências espalhadas por todos os municípios do Estado de Santa Catarina.

Vislumbra-se também no banco um processo de transformações devido à federalização, uma vez que o Governo Federal passou, a partir de outubro de 1999, a ter o controle acionário do BESC a fim de que o banco seja saneado nos próximos 24 meses.

A missão do BESC é “ajudar o crescimento de organizações e pessoas, através do apoio financeiro e da prestação de serviços, com eficácia e lucratividade harmonizando os interesses de clientes, acionistas e empregados e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade catarinense”.

Na busca constante de adequar o Banco ao novo ambiente competitivo que se formou após a implantação do plano de estabilização econômica foi definido um conjunto de mudanças institucionais e negociais que definiram nova trajetória, dirigida às exigências do mercado e adequação ao ambiente de globalização e competitividade que vem se consolidando; ampliou-se assim o leque de atividades típicas das instituições financeiras de varejo, oferecendo muitas vezes de forma pioneira, novos e sofisticados produtos aos clientes. O objetivo final é dotar a empresa de instrumentos

necessários para que possa ser reconhecida como uma instituição moderna, ágil e competitiva.

Integram o Sistema Financeiro BESC – SFBESC, as seguintes empresas:

- **BESC** – Banco do Estado de Santa Catarina S/A
- **BESCRI** – BESC S/A - Crédito Imobiliário.
- **BESCREDI** – BESC Financeira S/A – Crédito, Financiamento e Investimentos.
- **BESC LEASING** – BESC S/A – Corretora de Títulos, Valores e Câmbio.
- **BESCVAL** - BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A.

Visando o fortalecimento do BESC e sua adaptação ao quadro atual de estabilidade econômica, foram traçados no início de 1995 diretrizes que se sustentam sobre quatro pontos que são a capitação, a ampliação de negócios, a modernização empresarial e a redução de custos. A figura 14 ilustra estes pontos e as estratégias utilizadas pelo BESC para alavancar a competitividade, dentro do modelo de gestão alinhado à aprendizagem organizacional.

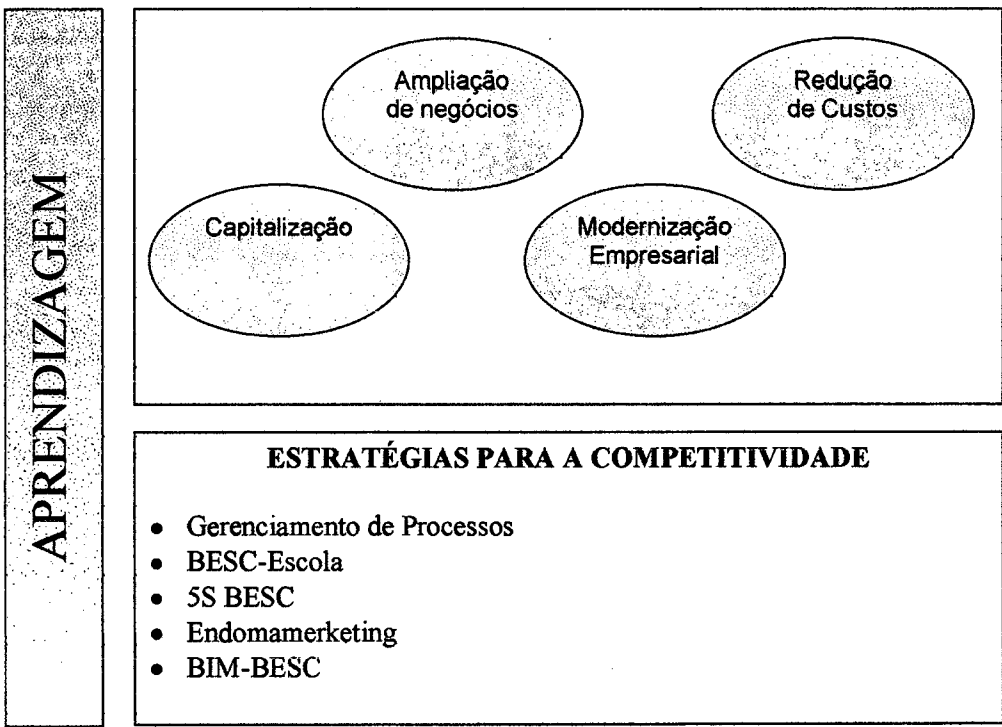


Figura 14 - Ferramentas da qualidade para a competitividade

Fonte: Elaborada pelo autor

A capitalização visa fortalecer a estrutura de capital das instituições que integram o Sistema Financeiro BESC, não só para fazer frente à exigibilidades definidas pelo Comitê de Basiléia – e o BESC quanto àqueles indicadores goza de posição favorável - mas também para lastrear a prevista expansão das operações de empréstimo.

A ampliação de negócios iniciou-se pela entrada em novos campos de atuação como arrendamento mercantil, seguros, previdência privada, títulos de capitalização, prestação de serviços e estendeu-se à ampliação da base de clientes e produtos oferecidos (cobrança, fundos, cartão de crédito, cartão de débito) e aumento dos recursos captados, aplicados e administrados.

A modernização empresarial passa pela reorganização da instituição, com dados de novo modelo de gestão, envolvendo evolução em automação, informatização, qualidade e capacitação gerencial, com ênfase na conceituação do negócio do Banco e sua perenidade, aplicação das ferramentas 5S BESC em 23 agências e quatro departamentos durante o ano de 1998, e com previsão de mais 40 Unidades de Negócios para 1999, aplicação do BIM – BESC em duas Unidades como piloto e como ajuste, e obtendo ótimos resultados como será apresentado a posteriori no trabalho.

A redução de custos está baseada em esforços diversos dentre os quais um programa de readequação de pessoal, resultado em aposentadorias, acordos incentivados e redução de carga horária, instalação das unidades da administração no Centro Administrativo BESC, terceirização de serviços e investimentos em tecnologia.

O BESC procurou ainda nesses quatro anos de plano real, melhorar a distribuição dos recursos em diferentes linhas de crédito, com destaque para as operações de prazo mais curto e com maior rentabilidade, com diversificação do risco por um grande número de clientes. A prioridade atualmente é a capacitação funcional, atualização tecnológica e modernização das agências.

O programa BESC para Excelência Empresarial – PROBEX – visa evolução no estilo de gerir a empresa. Neste programa, cada um pensa e age como empreendedor e busca atingir resultados previamente contratados e padrões de qualidade que coloquem o BESC em nível de excelência empresarial. O PROBEX é composto pelos projetos: Empresariamento com Sinergia, Qualidade, Comunicação Interna, Capacidade Gerencial e Segmentação/Perfil de Clientes.

O Contrato de Resultados permite que cada unidade apresente seus projetos/metasp para o ano seguinte, definindo o cronograma de execução dentro dos campos de resultados, com pesos conforme determinação do PROBEX.

Com a implantação do Contrato de Resultados, as agências passaram a ter acompanhamento mensal dos resultados alcançados e seu corpo funcional sente-se estimulado pelo sistema de Reconhecimento (crescimento profissional, acesso a cargos, voto de louvor, etc...) e Recompensa (remuneração variável), conhecido como REC-REC. A obtenção por parte das agências de 80% das metas propostas para o período possibilita o REC-REC para os funcionários.

Quanto ao Patrimônio Humano, o banco comercial e suas empresas contam hoje com 5.104 funcionários. Com vistas à formação e reciclagem de seu quadro de funcionários, visando prepará-los para os contínuos desafios decorrentes da evolução tecnológica e crescente concorrência de mercado, vem implantando programas e ações com objetivo educacional e preventivo, como descritos a seguir.

Política de Saúde – Programa de Saúde Preventiva, destacando-se o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA elaborado pela Fundação de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, através convênio, baseado na ISO 14.000 – Gestão Ambiental, que atende a portaria do Ministério do trabalho e outros programas e ações na área.

Ao longo dos últimos anos, o BESC vem adotando políticas de redução de despesas administrativas, acompanhando a tendência do Sistema Financeiro Nacional, onde a efetiva redução de custos deve-se à diminuição do quadro de funcionários e da jornada de trabalho. Verifica-se a ampliação de negócios e expressivo ganhos de produtividade apesar da redução significativa do número de funcionários.

No que se refere à integração com a comunidade, observa-se a presença do BESC junto às mais diferentes cidades do Estado. Em cidades de porte menor nota-se que, na maioria das vezes, a única esperança de alavancagem do desenvolvimento econômico local é proporcionada pela presença do Banco. Além disso, sua atuação junto às comunidades extrapola o campo de atividades típicas das instituições financeiras, atuando como divulgador cultural do Estado de Santa Catarina em vários projetos.

Visando atender a comunidade catarinense, nas suas necessidades mais diversas, o BESC oferece uma gama de produtos e serviços conforme descritos a seguir:

Produtos oferecidos pelo BESC

Por produto entende-se o resultado de atividades, operações ou processos, sendo que os produtos não precisam da presença do cliente para serem produzidos. Neste sentido, os principais produtos do BESC são:

- Bescap
- Cartões de Crédito
- CDB
- Cheque Empresarial
- Cheque Nobre
- Cobrança Direta
- Crédito Pessoal
- Crédito Rural
- Fundo De Ações Besc
- Hot Money
- Letras De Câmbio
- Nosso Cartão
- Poupança
- Rede Shop
- Rede Verde Amarela

Serviços oferecidos pelo BESC

Os serviços são experiências que o cliente vivencia e é impossível avaliar os resultados antes da compra. Podem ser definidos como o resultado de atividades de interface entre fornecedor (interno ou externo) e cliente (interno ou externo), que tem por finalidade satisfazer as necessidades dos clientes. Os principais serviços oferecidos pelo BESC são:

- Auto-Atendimento
- Caixa Fácil Besc- Malotinho/Envelope
- Coleta e Entrega de Valores
- Homebesc
- Homefácil
- Locações de Cofres
- Venda de Moeda Estrangeira
- Tele - Atendimento
- Cobrança
- Débito Automático

- Central de Atendimento
- Convênios
- Recebimentos e Pagamentos

O próximo tópico apresenta o Projeto Qualidade BESC e as ações principais desenvolvidas de forma a aumentar a eficiência dos serviços prestados.

4.4 – PROJETO QUALIDADE BESC

O projeto Qualidade BESC é um conjunto de ações sistêmicas e integradas que visam a implantação da Qualidade Total no Sistema Financeiro BESC a fim de proporcionar a busca permanente da satisfação dos clientes, empregados, acionistas e sociedade, assim como a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos e o cumprimento de sua missão institucional.

Para dar sustentação ao projeto de Qualidade BESC algumas premissas foram definidas:

- **Organização e Estruturação de Apoio**

Criação de uma estrutura interna responsável pela coordenação do projeto Qualidade BESC e pelo dimensionamento do suporte físico de sustentação.

- **Sensibilização e comprometimento da alta direção**

Geração de credibilidade para o Projeto Qualidade BESC, através da liderança de todo o processo.

- **Educação para a qualidade**

Contribuição para a conscientização de todos acerca da importância da Qualidade, tendo como perspectiva o desenvolvimento de uma mentalidade voltada para a mudança e a instrumentalização para aplicação dos métodos e ferramentas da Qualidade.

- **Divulgação e comunicação interna da qualidade**

Informação permanente acerca do Projeto Qualidade BESC, seus avanços e principais resultados alcançados.

- **Qualidade de vida pessoal e no trabalho**

Geração de melhorias nas condições de vida pessoal e no trabalho dos empregados, contribuindo para a elevação dos níveis de satisfação.

- **Gerenciamento da Rotina**

Orientação da Diretoria e Agências para seus clientes, incentivando a melhoria e padronização de seus processos

- **Integração com a comunidade**

Divulgação da imagem da Instituição e do Projeto Qualidade BESC junto às escolas, empresas e sociedade.

- **Relacionamento estratégico da qualidade**

Aproximação e acompanhamento das principais ações ligadas ao Plano Estratégico, através do Plano de Ação e Metas, bem como dos principais projetos em desenvolvimento que impliquem em melhorias da Qualidade.

- **Avaliação e medição da qualidade**

Avaliação e medição permanente da qualidade BESC visa medidas corretivas para a excelência empresarial.

A seguir serão apresentadas as principais ações desenvolvidas pelo Projeto Qualidade BESC.

4.4.1 - Principais Ações

As principais ações desenvolvidas no contexto do Projeto Qualidade BESC são:

- **Aplicação do Gerenciamento de Processos (GP)**

O gerenciamento de processos foi aplicado em agências e departamentos visando um aumento de eficiência e eficácia dos mesmos através da identificação de melhorias, baseando-se, sobretudo, na visão horizontal proporcionada pela ferramenta, vide figura 15:

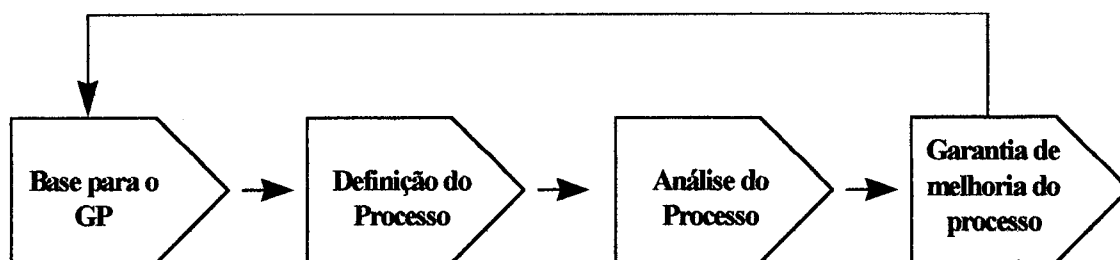


Figura 15 - Gerenciamento de processos

Fonte: (GAV, 1998b)

- **Programa " BESC-ESCOLA"**

O BESC-ESCOLA é um programa que visa levar aos alunos do Ensino Médio dos colégios dos municípios catarinenses, informações sobre as Instituições Financeiras, sobretudo o BESC. Para tanto, os gerentes visitam as escolas para ministrar aula sobre o banco, utilizando-se de recursos instrucionais: Kit (Fita de Vídeo, Jogo de Transparência e o Manual).

Espera-se com este programa ser o primeiro banco a levar informações aos adolescentes sobre instituições financeiras, estreitando o relacionamento entre a escola e o sistema financeiro. Ao mesmo tempo, o banco prepara e se aproxima de seu futuro cliente, o adolescente, possibilitando melhorar a imagem do Banco junto aos futuros clientes e por extensão, aos seus familiares. Além disso, com o projeto BESC-ESCOLA é possível levantar a demanda das expectativas e necessidades dos futuros clientes.

- **Aplicação do 5S BESC**

O programa 5S BESC é uma ferramenta de melhoria do ambiente de trabalho derivada do programa 5S Japonês, adaptada à realidade brasileira e direcionada às unidades do Sistema Financeiro BESC. O 5S BESC é formado por 5 fases, conforme o quadro a seguir:

QUADRO 2 - Fases do programa 5 S BESC

Fase	Descrição
Seleção	Consiste em separar o que é necessário do que é desnecessário no local de trabalho, de acordo com a frequência de uso de cada objeto.
Sabão	Consiste em promover a limpeza e manter limpo o ambiente de trabalho
Sistematização	Compreende a organização do ambiente de trabalho, facilitando a localização imediata dos objetos necessários.
Saúde	Esta fase preocupa-se tanto com a saúde física das pessoas quanto com a manutenção de um ambiente de trabalho alegre e cordial entre os colaboradores, melhorando, assim, a saúde mental.
Sustentação	Visa garantir o cumprimento de tudo que foi estabelecido e a observância das normas vigentes na Instituição.

Fonte: GAV – Manual do Aplicador (1997)

Já foram contempladas 23 Agências, Diretoria Administrativa, BESCAM e Fundação Codesc de Seguridade Social. Para 1999 foram classificadas 40 Agências, a proposta de aplicação encontra-se junto a Diretoria Executiva.

O 5S BESC já é uma realidade no BESC. O que se obtém com a sua aplicação é a ação” dos funcionários (ação no sentido de pró-atividade), passando de uma realidade onde os mesmos trabalham de forma individual, sem compromisso com resultados, para um contexto onde os trabalhos em grupo, orientados para resultados.

- **Endomarketing**

O BESC preocupa-se não apenas com seus clientes externos, mas sobretudo com os clientes internos, e desta forma o endomarketing consiste num conjunto de ações de marketing para o público interno da empresa. São ações voltadas para vender a sua

imagem aos funcionários e familiares. Ações estas, que objetivam inicialmente tornar comum entre os funcionários os objetivos, metas e resultados.

Dada a necessidade das empresas tornarem-se cada vez mais competitivas, imposta pelo atual cenário econômico, ações de endomarketing revestem-se de uma importância vital para o BESC, proporcionando ambiente favorável ao trabalho em equipe, e um comprometimento com os objetivos da empresa, prestando um trabalho de melhor qualidade ao cliente.

Nessa perspectiva, descreve-se a seguir algumas ações a serem desencadeadas no decorrer do ano, para a implantação de um “Programa BESC de Endomarketing”:

- Projeto de Integração entre as áreas;
- Ciclo de palestras visando a conscientização dos empregados sobre a necessidade de tornar a empresa mais competitiva;
- Elaboração de vídeo sobre o Banco, mostrando as etapas de operações que envolvem o cliente interno e externo;
- Conscientização do valor do cliente e fornecedor interno e externo em todos os seus aspectos;

4.5 - CONSIDERAÇÕES

Diante das transformações enfrentadas pelas organizações, sobretudo os bancos comerciais brasileiros, com a globalização da economia, estabilização monetária e acirramento da competitividade torna-se necessária o desenvolvimento de ações para implantar a melhoria contínua.

A nova realidade enfrentada pelo BESC com a Federalização intensifica a necessidade de mudanças e, desta forma, os projetos desenvolvidos pelo Escritório da Qualidade apresentam-se como determinantes de sucesso para a inserção do banco no novo cenário. Uma das últimas ações desenvolvidas pelo SFBESC foi o BIM-BESC. Os próximos capítulos apresentam o BIM-BESC.

CAPÍTULO V

METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS E IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS

Este capítulo descreve uma Metodologia para Análise e Solução de Problemas, descrevendo cada etapa e as fases correspondentes. A Metodologia discutida neste trabalho foi implantada no BESC pelo Escritório da Qualidade e pelo GAV/UFSC com o objetivo de tornar o banco competitivo através da melhoria contínua de suas atividades.

Se o 5S-BESC tem o objetivo de ser o difusor da mudança cultural no BESC, o BIM-BESC tem como objetivo uma mudança operacional, oferecendo uma metodologia que auxilia as equipes a atingirem resultados necessários para o sucesso da organização e na obtenção de resultados quantitativos, de forma que toda a organização visualize os benefícios que a ferramenta pode proporcionar.

5.1 – DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA BIM

Reconhecida a importância das organizações de aprendizagem para a melhoria contínua da qualidade, sobretudo, o papel desempenhado pelas pessoas através da participação em equipe para a reflexão e ação, o GAV/UFSC desenvolveu a metodologia BIM (Barreira – Idéia – Melhoria), baseada em vários autores, como Juran, Deming, Harrington, Senge e outros, elencados na bibliografia em anexo. Esta metodologia torna possível a aquisição de capacidades fundamentais para o aprimoramento contínuo.

Uma questão importante nas organizações de aprendizagem é estruturar as organizações de modo a não deixar a aprendizagem ao acaso. Neste sentido, na busca da solução de qualquer problema, a adoção de uma metodologia bem estruturada traz grandes benefícios impedindo a implantação apenas de soluções baseadas na experiência e em *feeling*.

A solução de problemas utilizando-se, unicamente, a experiência é inviável. Problemas mais complexos, e até os nem tanto, exigem uma análise aprofundada e o uso de outros elementos para que se obtenha um bom resultado, além disso, as pessoas tendem a agir adotando a solução mais atraente, sem uma análise do problema e de suas causas. É necessário, portanto, um método de análise e solução de problemas que rompa com os modelos mentais existentes e que amplie a capacidade do indivíduo ver o mundo e agir (GAV, 1998b).

O Instituto Juran *apud* Cerqueira (1997) desenvolveu uma metodologia composta pelas seqüências abaixo:

- 1- Definir e organizar o projeto;
- 2- Diagnosticar as causas;
- 3- Remediar o problema;
- 4- Reter os benefícios.

Esta seqüência norteia o desenvolvimento pelo GAV, do BIM (Barreira – Idéia – Melhoria) buscando a melhoria contínua das organizações através da eliminação sistemática de barreiras que limitam os resultados esperados.

Este método foi aplicado no BESC a fim de que o banco possa crescer e se tornar, cada vez mais, competitivo. A solução sistemática de problemas é uma maneira de aperfeiçoar a capacidade de aprendizagem de grupos de trabalho, desenvolvendo, dessa forma, sua capacidade em melhorar continuamente os resultados de suas atividades. Contudo, como enfatiza Garvin (1993), os programas de melhoria contínua se espalham por toda parte à medida que as organizações lutam para se aperfeiçoar e ganhar espaço, verifica-se porém que na maioria dos casos estes programas fracassam. Este fato ocorre, porque antes de aperfeiçoar é necessário aprender. Solucionar problemas, apresentar um produto e reestruturar um processo requer enxergar o mundo sob uma nova luz e agir de acordo.

Uma das características mais importantes da metodologia de solução de problemas desenvolvida pelo GAV é o fato desta estimular o trabalho em grupo. Senge (1990) considera o aprendizado em grupo a base do aprendizado organizacional. Para a aplicação da ferramenta nas agências foram formados grupos reunindo pessoas de diversos níveis hierárquicos, desde o gerente geral até escriturários. Contudo, apesar do

trabalho em grupo ser um poderoso aliado da aprendizagem, ele não garante por si a aprendizagem da organização.

Para Nadler *et al.* o aprendizado eficiente ocorre quando as pessoas refletem sobre as conseqüências de seus atos e, com isto, adquirem conhecimento (um entendimento mais rico e exato dos fatores chave de seu ambiente). Isso é particularmente importante na compressão das relações de causa-e-efeito (Nadler, 1994). A análise de impactos do BIM-BESC no processo de aprendizagem utiliza o modelo de Nadler *et al.* (1994), conforme figura 16.

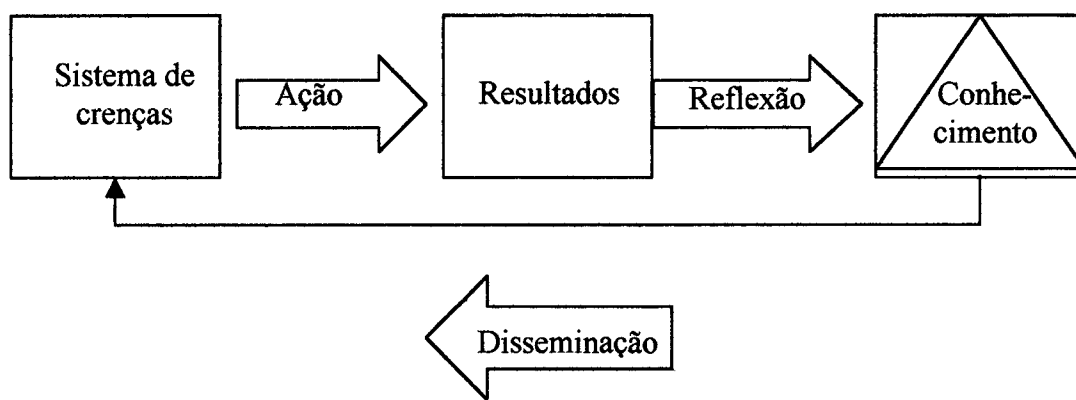


Figura 16 – Modelo de aprendizagem organizacional

Fonte: Nadler *et al* (1994)

Quando se inicia a resolução de problemas obtém-se um claro entendimento de como as diversas atividades que compõe uma organização são realizadas, e, da mesma forma, da maneira como ocorre o inter-relacionamento destas atividades. Este procedimento proporciona que as pessoas entendam o impacto das atividades por elas executadas nas outras atividades. Sobre a ótica do modelo de Nadler *et al.*, este procedimento permite que as pessoas comecem a rever suas crenças (Neres, 1999).

A partir do momento que as pessoas começam a refletir sobre os resultados das atividades executadas no plano de implementação da solução elas absorvem o conhecimento. Assim, sobre a ótica do modelo de Nadler *et al.*, a ação das pessoas geraria os resultados, e a reflexão sobre os mesmos geraria o conhecimento.

Outro elemento do modelo de Nadler et al. (1994) é a disseminação do conhecimento. Na aplicação do BIM-BESC estrutura-se um plano de implementação para as soluções, a fim de que o conhecimento gerado na aplicação seja disseminada para toda a organização, através de uma linguagem de claro entendimento

Uma das características mais importantes da metodologia de solução de problemas desenvolvida pelo GAV é o fato desta estimular o trabalho em grupo. Senge (1990) considera o aprendizado em grupo a base do aprendizado organizacional. Para a aplicação da ferramenta nas agências foram formados grupos reunindo pessoas de diversos níveis hierárquicos, desde o gerente geral até escriturários. Apesar do trabalho em grupo ser um poderoso aliado da aprendizagem, ele não garante por si a aprendizagem da organização.

O núcleo do BIM-BESC é o princípio da melhoria contínua através da eliminação sistemática de barreiras que impedem ou limitam os resultados esperados atingindo-se assim a aprendizagem organizacional. A utilização do termo organização de aprendizagem está diretamente relacionada com mudanças na forma que o trabalho é realizado. Deste modo, um programa de qualidade ao enfatizar a importância das equipes para a identificação e solução de problemas age como uma organização de aprendizagem. O BIM-BESC é composto de três etapas, como mostrado na figura 17.

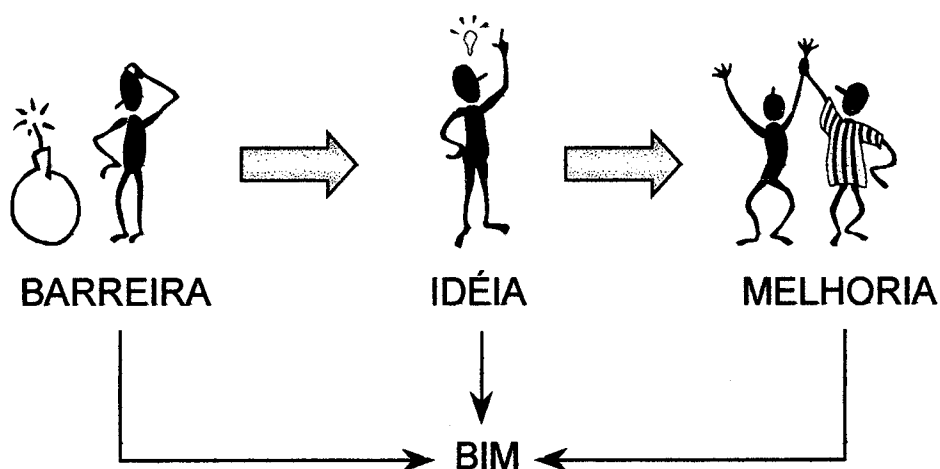


Figura 17 – Etapas do Bim-Besc

Fonte: Manual GAV (1998, p.4)

Cada uma dessas etapas compõe-se de três passos, conforme representado na figura 18, guiados pelo preenchimento de um conjunto de formulários estruturado através de questões – chaves.

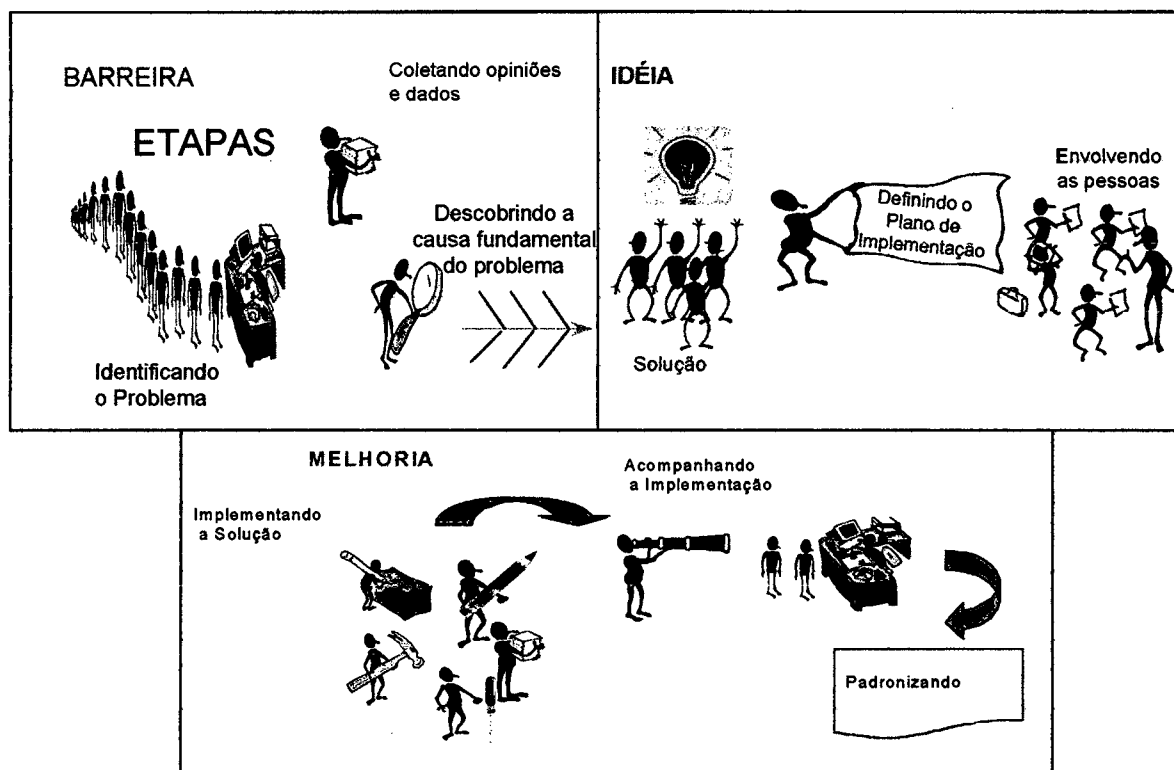


Figura 18 – Os passos do BIM-BESC

Fonte: GAV (1998a, p.5)

Entende-se que a resolução de problemas relaciona-se com a melhoria contínua, que é alcançada através da aplicação do BIM, conforme figura 19. Oliveira (1998, p. 34), afirma que, inicialmente há um desconforto da organização com relação ao modo como são executados os processos, o que provoca uma curiosidade para saber quais as atividades envolvidas, como estas são realizadas e quais os problemas existentes. A seguir, a organização procura através de esforços, ou seja, através do envolvimento dos funcionários, encontrar as causas destes problemas e implantar soluções de melhorias, levando a um maior conhecimento da realidade e de alternativas que possam produzir resultados superiores.

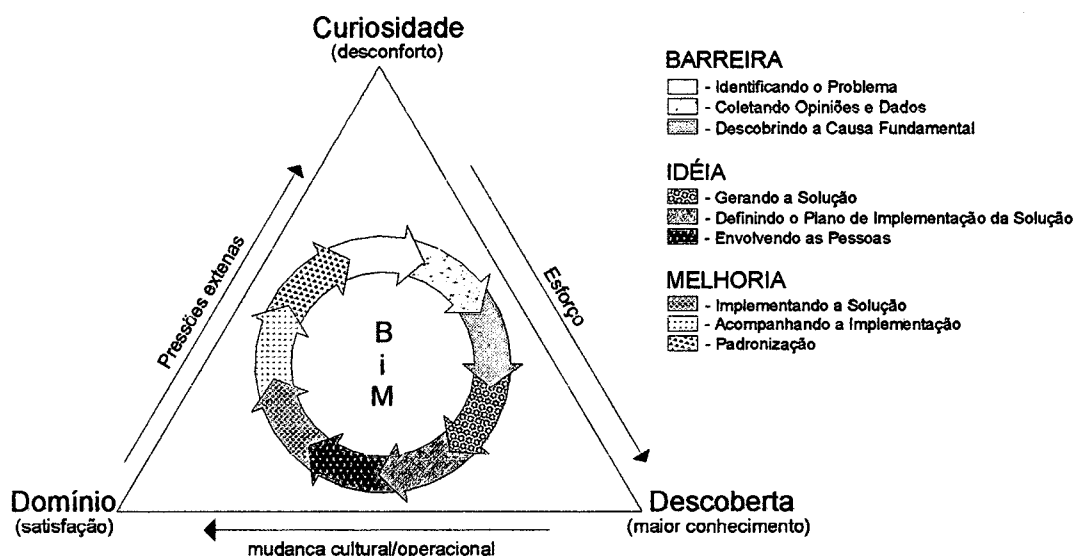


Figura 19 – Relação entre o aprendizado e o ciclo de melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Oliveira (1998, p. 34)

Ainda, conforme Oliveira (1998, p. 35) para haver o alcance destas melhorias, torna-se necessária uma mudança cultural/operacional, o que é realizado através do aprendizado das pessoas envolvidas para que estas apliquem as soluções de melhoria, sendo este aprendizado alcançado através da resolução sistemática de problemas.

Para o sucesso da aplicação do BIM-BESC, dois pontos fundamentais devem ser considerados. O comprometimento das pessoas que compõem as equipes envolvidas na solução dos problemas e envolvimento das pessoas do departamento, ou agência, onde o método será aplicado. Mesmo que as pessoas não estejam diretamente envolvidas com a solução do problema, elas devem estar a par do que está sendo feito e de como poderiam auxiliar na solução do problema.

Além disso, na implantação do BIM no BESC a interação entre as pessoas faz com que não apenas as informações sejam compartilhadas, mas sobretudo o conhecimento. “O compartilhamento de conhecimento ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacidades para a ação; compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem” afirma Senge (1997, p. 106).

A participação das pessoas no BIM ocorre através do trabalho das equipes, “se as equipes aprendem tornam-se um microcosmo para a aprendizagem em toda a organização” ressalta Senge (1998, p. 264). O aprendizado em equipe permite que as idéias sejam colocadas em ação. Para a formação das equipes envolvidas na resolução de problemas o BIM-BESC considera fatores como:

Visão geral da agência: Pessoas que têm visão geral, independente das funções que exercem, podem ser cruciais para a solução de determinados problemas.

Envolvimento na rotina afetada: É fundamental a participação das pessoas diretamente envolvidas na rotina a que o problema está associado – conhecer o problema já é um grande passo para a sua solução.

Impacto do problema: As pessoas que sofrem impacto direto do problema podem fornecer informações importantes para a solução do mesmo, à medida que o visualizam sob ângulo diferente. Dessa forma, pode ser interessante ouvir a opinião de alguns clientes da agência.

Definição de um coordenador: O papel do coordenador é moderar as diversas opiniões das pessoas do grupo, levando o grupo a uma decisão que seja fruto do consenso das opiniões dessas pessoas. A atuação efetiva do coordenador é fundamental para o sucesso do BIM-BESC.

Gerência – É de fundamental importância ou mesmo condição *sine qua non* para o sucesso da ferramenta, a motivação das pessoas envolvidas, com certeza teremos autonomia na aplicação, aceitação dos empregados é visível quando tem como linha de frente toda a gerência da unidade.

5.2 - ETAPAS

Para melhor implantação do BIM-BESC, o mesmo foi dividido em três etapas, cada uma com três fases que auxiliam na identificação do problema e implantação da solução. Segue a descrição detalhada de cada etapa com as fases correspondentes.

5.2.1 – Etapa Barreira

A primeira etapa do método BIM-BESC é denominada Barreira e trata de todos os passos necessários para a identificação do problema, sua análise e descoberta de sua causa fundamental. Esta etapa é formada pelos seguintes passos:

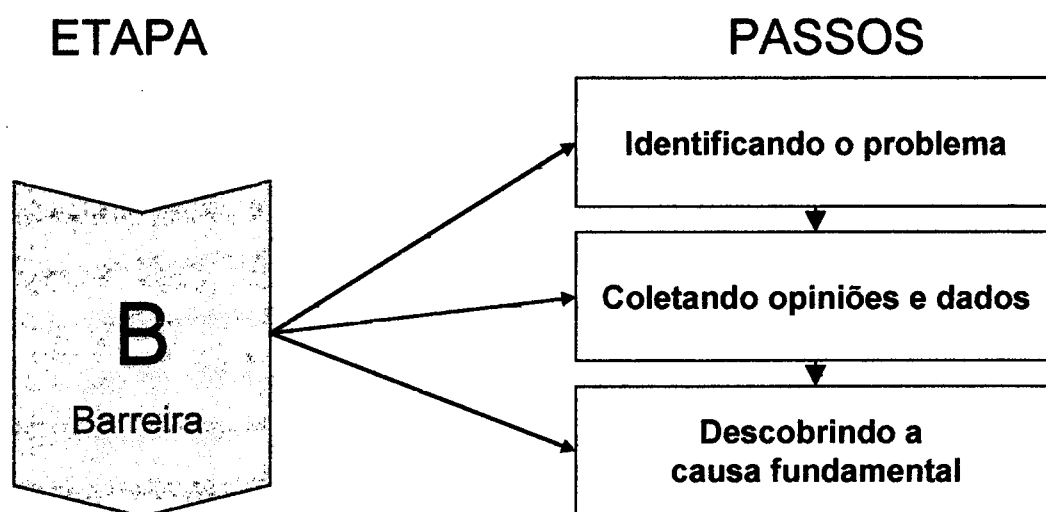


Figura 20 – Os passos da etapa Barreira

Fonte: GAV (1998a, p.14)

O primeiro passo de um método é sempre determinante para o seu sucesso. Se o problema não for bem definido, toda a sequência de aplicação, do BIM-BESC estaria comprometida e a solução encontrada não seria a ideal. Assim, para que se possa solucionar uma barreira é importante saber identificá-la.

As barreiras são “elementos que limitam, ou bloqueiam, a obtenção dos resultados: nas organizações, nos processos, etc., impedindo a satisfação das pessoas” (Apostilha GAV, 1998). As barreiras podem ser vistas como problemas enfrentadas diariamente e que normalmente causam desmotivação. Contudo, no BIM-BESC os problemas são vistos como oportunidades de melhoria e portanto devem ser identificados e corrigidos. Para que um problema seja solucionado, as pessoas do grupo devem ter autonomia/autoridade sobre o mesmo, caso contrário, pode haver sérios problemas.

Os problemas causam perdas indesejáveis para as organizações caso não sejam corrigidos. Normalmente, um problema pode gerar dois tipos de perdas:

Perdas quantificáveis: Podem ser facilmente quantificadas através de uma medida. No caso de um banco por exemplo é verificada pelo aumento de custos, excesso de fila, tempo de atendimento, número de transações, etc.

Perdas não-quantificáveis: Dificilmente podem ser quantificadas através de medidas.

Segundo Cerqueira (1997), na identificação de um problema é crucial demonstrar que ele é:

- específico, ao relatar com exatidão o efeito indesejável de forma a diferenciá-lo de outros na organização e estabelecer sua relação com o desempenho e com a capacidade dos processos da organização;
- observável, ao descrever as evidências objetivas do problema;
- mensurável, indicando o problema em termos quantitativos ou demonstrando que ele é passível de ser quantificado ou medido, através de inúmeros atributos;
- administrável; indica ter uma dimensão e complexidade possível de ser resolvido no prazo definido.

Ainda neste passo, estima-se os resultados esperados com a eliminação do problema e o item de controle associado ao problema. Os resultados esperados são o que se espera com a solução do problema enquanto que o item de controle é um indicador da situação do problema. Desta forma, como ressalta GAV (1998) só se

gerencia aquilo que pode ser medido, por isso a definição do item de controle é fundamental para o sucesso do BIM-BESC.

O segundo passo desta etapa é a coleta de opiniões e dados sobre o problema, para que o mesmo seja analisado e solucionado. Antes de se coletar as opiniões das pessoas, é importante que se observe o problema enquanto ocorre, sendo feitas, então, as primeiras anotações. A observação do problema pode indicar características do mesmo, até então ignoradas.

Para a observação do problema, deve-se definir o período de observação – intervalo de tempo destinado à observação do problema, e o local de observação – local onde o problema ocorre. Alguns cuidados devem ser tomados para a estruturação das causas do problema. As causas devem ser internas à rotina a que o problema está associado e as causas devem ter impacto direto no problema.

Após a coleta de opiniões sobre as possíveis causas do problema esperado, o grupo deve buscar dados numéricos que sinalizem quais das possíveis causas apontadas são fundamentais para a solução do problema. Para tanto, deve-se coletar dados que comprovem, ou não, as opiniões fornecidas pelas pessoas na fase anterior. A coleta de dados deve ser orientada pelas opiniões que foram levantadas pelas pessoas, podendo ser definidas folhas de verificação para orientar a coleta de dados.

O terceiro passo desta etapa é descobrir a causa fundamental. De posse das opiniões e dos dados sobre o problema, o grupo pode começar a análise, procurando as causas fundamentais do problema. Os dados são analisados pelo Gráfico de Pareto e as opiniões sobre possíveis causas do Diagrama Causa-Efeito são confrontados com os dados coletados, para determinar se são, ou não, causas prováveis do problema. Após o confronto, as causas fundamentais devem ser confirmadas e eliminadas.

5.2.2 – Etapa Idéia

Nesta etapa todos os passos necessários para a solução do problema são desenvolvidos, desde a geração da solução em si, passando pelo seu plano de implementação até o envolvimento das pessoas que participarão de sua realização. Esta etapa é formada pelos seguintes passos:

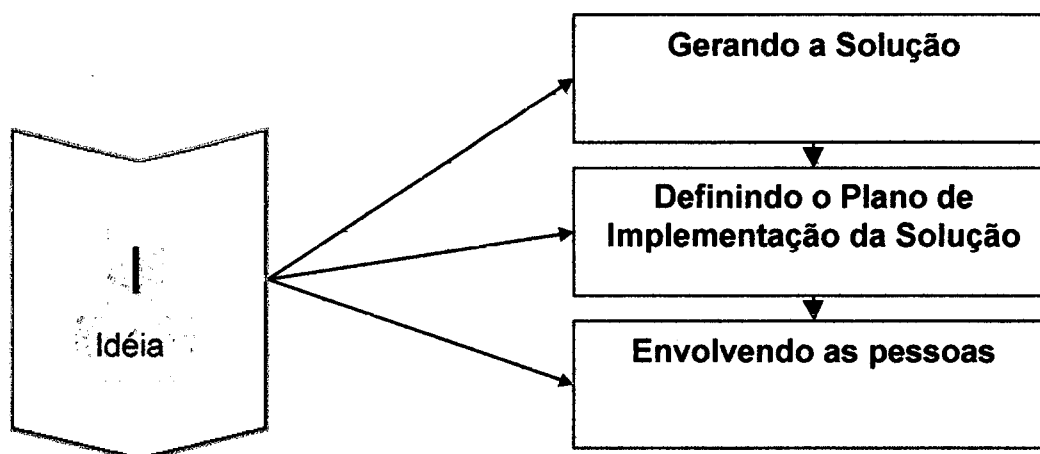


Figura 21 – Os passos da etapa Idéia

Fonte: GAV (1998a, p.55)

Para efetivar o primeiro passo desta etapa deve-se realizar um *brainstorming* para cada causa fundamental, sendo fundamental a participação de várias pessoas do departamento, ou da agência, onde o BIM-BESC está sendo aplicado. Devem participar do *brainstorming* pessoas que possam contribuir de alguma forma, com a solução do problema que se está analisando. Após o *brainstorming*, o grupo deve listar todas as soluções que serão adotadas para bloquear a causa fundamental do problema.

Normalmente, quando a análise do problema é muito bem elaborada, a solução é encontrada logo que a causa fundamental do problema é descoberta. Assim, deve-se gerar uma solução para o problema baseado no bloqueio de sua respectiva causa fundamental. A solução de um problema, contudo, deve ser validada antes de ser implementada, para comprovar sua eficácia, ressalta Cerqueira (1997).

A definição do plano de implementação, segundo passo, é crucial para garantir que todo o esforço despendido até o momento não seja perdido. Nesta fase o grupo deve planejar, detalhadamente, a solução do problema a ser executada, e, para tanto, deve ser elaborado um cuidadoso plano de implementação da solução.

Para determinar “o que fazer” é extremamente útil desdobrar a solução através de um diagrama de árvore. O nível de desdobramento do plano de implementação depende de cada situação, sendo importante que cada atividade do plano de implementação seja executada.

O envolvimento das pessoas é o determinante de sucesso de qualquer método empregado para resolução de problemas, assim é imperioso conscientizar e envolver as pessoas ligadas ao problema.

Deve-se identificar as pessoas afetadas com a implementação da solução e definir a forma de envolvimento das mesmas. Deve-se também, definir o responsável pela operacionalização do plano de implementação da solução, o nome das pessoas envolvidas, a forma de comunicação do plano e a data que será feita a comunicação.

5.2.3 – Etapa Melhoria

Nesta etapa implanta-se a solução, acompanhando-a e efetuando uma padronização. O plano de implementação da solução deve ser discutido com todas as pessoas envolvidas no processo antes de ser executado. Este momento é crucial para a superação das barreiras, qualquer falha na comunicação do plano de implementação pode inviabilizar toda a aplicação do BIM-BESC. Os pontos críticos para o sucesso da solução devem ser avaliados e se necessário, a solução deve ser reavaliada juntamente com o plano de implementação.

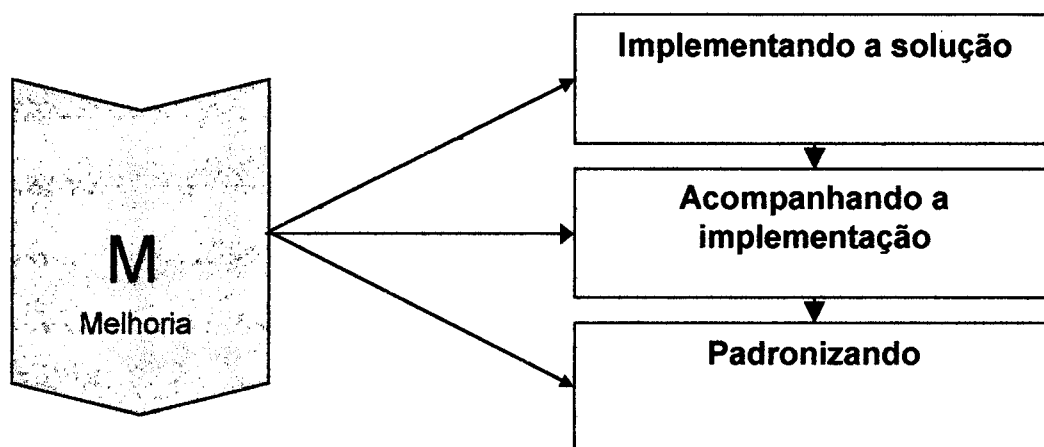


Figura 22 – Os passos da etapa Melhoria

Fonte: GAV (1998a, p.74)

No acompanhamento da implementação, o grupo mede sistematicamente os resultados alcançados com a implementação da solução proposta para o problema. Além

disso, deve-se realizar o acompanhamento de cada etapa do plano de ação, com reuniões sistemáticas de avaliação com todos os responsáveis.

Finalmente, o último passo do método, após a avaliação de todo o seu processo de implementação é a padronização dos resultados encontrados a fim de eliminar definitivamente a causa do problema em questão.

5.3 - CONSIDERAÇÕES

É mister observar a importância de um método para solucionar problemas e implantar a melhoria contínua, acabando-se deste modo com as soluções baseadas apenas em experiência e no *feeling*. No BIM as pessoas acreditam em algo que tem significado para elas e, deste modo, se sentem motivadas a aprender juntas. Só mudando a forma de pensar é possível modificar políticas e práticas profundamente enraizadas.

O aprendizado proporcionado pelo BIM garante vantagens competitivas ao facilitar o compartilhamento de conhecimento e permitir a ação. De acordo com Senge (1998, p. 84) o verdadeiro aprendizado sempre acontece quando as pessoas se vêem diante de desafios. Assim, em ambientes turbulentos é preciso desenvolver nas pessoas a capacidade de resolver problemas e implantar a melhoria contínua.

A fim de que o BESC atinja seus objetivos de forma competitiva, enfatizando o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, é crucial que se busque ações que possibilitem o atendimento dos padrões de qualidade dos serviços exigidos pelos clientes, e, ao mesmo tempo tenha custos reduzidos, visto o ambiente competitivo no qual o banco está inserido. Desta forma, fica evidente a importância da metodologia apresentada neste trabalho, visto que a mesma atua nestes dois sentidos.

O capítulo seguinte descreve a aplicação prática do BIM-BESC, relatando os problemas e soluções encontrados na agência Beiramar e os formulários utilizados, assim como as adaptações realizadas para aplicação na agência Trindade.

CAPÍTULO VI

APLICAÇÃO PRÁTICA

A fim de ilustrar a aplicação da metodologia apresentada no capítulo anterior, este capítulo descreve duas aplicações da mesma. Estas aplicações foram utilizadas para adaptar o método de resolução de problemas à realidade do BESC.

A agência Beiramar Norte foi escolhida como agência piloto para implantação da versão zero da metodologia de análise e solução de problemas, após uma série de reuniões com a Diretoria, Gerência Regional e os Gerentes Administrativos de algumas unidades. O fato da agência Beiramar ser uma agência de médio porte foi um dos pontos mais relevantes na sua escolha, uma vez que, como já citado, o objetivo básico desta primeira aplicação foi a adaptação da ferramenta à linguagem do BESC.

Após algumas alterações e sugestões apresentadas pela equipe, aplicou-se o BIM-BESC na agência da Trindade, que, diferente da agência anterior, é uma agência de porte considerável.

A análise destas duas aplicações subsidiaram a definição da estratégia de implementação da ferramenta no BESC. Os próximos tópicos apresentam os pontos mais relevantes em cada uma das duas aplicações.

6.1 – APLICAÇÃO NA AGÊNCIA BEIRAMAR NORTE

A agência Beiramar Norte foi inaugurada em 07 de junho de 1998 após ter funcionado como Posto de Serviço durante 3 anos. Está situada no Shopping Beira Mar, em Florianópolis. Pode-se classificar esta agência como sendo de médio porte, uma vez que possui 23 empregados, conta com 11 caixas e 4 gerentes (2 gerentes de negócios, 1 gerente administrativo e 1 gerente geral). Esta agência não possui posto de serviço.

Atualmente, possui uma base de clientes de 6600 contas, destas 2500 são ativas. O perfil dos clientes da agência revela que a maioria são profissionais liberais, com

padrão de renda elevado e micro e pequenas empresas e um grande número de comércio do próprio Shopping que mantém seus serviços junto ao Banco.

Os principais serviços e produtos oferecidos aos clientes são a captação e aplicação de recursos, empréstimos em conta corrente, seguros, cheque especial (nobre) e adiantamento a depositantes.

Em 19 de maio de 1998, às 16:30h, foi feito um primeiro contato com o gerente da agência onde solicitou-se uma reunião com toda a administração para discussão da metodologia de análise e solução de problema. Na reunião relatou-se o objetivo da aplicação, onde se pretendia chegar, as pessoas envolvidas e o prazo para implantação da ferramenta.

A apresentação oficial do BIM-BESC a todos os funcionários da unidade ocorreu no dia 21 de maio de 1998. Na ocasião, o gerente geral agradeceu a escolha da agência como unidade piloto para aplicação da ferramenta e afirmou que “com a aplicação da metodologia todos no banco sairiam ganhando”. Esta reunião contou com os consultores do GAV/UFSC e com os funcionários do Escritório da Qualidade e da Divisão de Recursos Humanos do BESC. Para a implantação do método foi disponibilizado, pelo gestor, manuais descritivos da metodologia e as ferramentas necessárias para identificação e solução de problemas.

As atividades de implantação da metodologia começaram no dia 26 de maio de 1998, contando com a participação de toda a gerência e um representante de cada setor (Caixas, Conta Corrente, Empréstimo/Leasing, Abertura de contas e Contabilidade). Discutiu-se inicialmente os dias da semana que aconteceriam as reuniões e as pessoas que formariam a equipe para solução dos problemas. No cronograma de atividades ficou estabelecido que o prazo para término da aplicação seria em agosto de 1998.

Definiu-se ainda, um coordenador que serviu como moderador das diversas opiniões levantadas pelas pessoas da equipe visando atingir um consenso. Nota-se que como descrito anteriormente, procurou-se desde o início envolver e estimular as pessoas a participarem das reuniões e discussões.

Os próximos tópicos descrevem os passos de aplicação do BIM-BESC na agência Beiramar Norte.

6.1.1. - ETAPA BARREIRA

6.1.1.1 – Identificando o problema

A primeira etapa do BIM objetiva identificar os problemas que dificultam o bom funcionamento da Agência Beiramar Norte. Através de um *brainstorming* as pessoas colocaram suas idéias, independente de sua posição dentro da agência. Registrou-se assim, as idéias e não os autores, possibilitando que o coordenador, com a ajuda da equipe, apresentasse as barreiras encontradas na organização que atrapalhavam o desempenho estabelecido no Contrato de Resultados. Os problemas encontrados são descritos à seguir:

- 1) Pouca utilização dos terminais de auto-atendimento.
- 2) Não atingir as metas de venda dos produtos.

Dos problemas encontrados nesta agência, elencados acima, a equipe observou que a pouca utilização dos terminais de auto-atendimento era o mais evidente, ocasionando filas enormes no interior das agências e a ociosidade dos terminais. Além disso, ressalta-se que este problema tinha uma relação direta com os demais produtos e serviços da agência, por exemplo, a receita da prestação de serviços, visto que em pesquisa realizada pela Febraban (1999), um caixa realizado em média por dia 300 operações, ao passo que uma máquina do auto-atendimento, poderá realizar 2.000 ou mais operações diárias; a um custo médio de 50% por operação de um caixa normal. Nota-se também a influência no repasse inadequado de informações ao clientes e o não cumprimento das metas definidas no contrato de resultados. Assim, decidiu-se atacar inicialmente a pouca utilização dos terminais de auto-atendimento.

O auto-atendimento compreende as operações realizadas pelo próprio cliente nos terminais instalados na agência, possibilitando transações de saques, transferências, consultas de saldo, extrato e diversos pagamentos. A explosão do auto-atendimento bancário nos últimos anos foi algo que não passou despercebido por ninguém e a população como um todo aceitou bem a nova maneira de realizar suas transações bancárias. O Brasil possuía em 1997, 4.720 habitantes/máquinas de auto-atendimento (ATM), e a previsão para este ano é de 3.000 habitantes/ATM, ao passo que, nos

Estados Unidos a relação é de 1.300 habitantes / ATM e na Espanha 1.000 habitantes / ATM (Abud Junior, 1999).

Além de ser mais barato para o banco a utilização dos terminais de auto-atendimento pelos clientes, sua baixa utilização aumenta a fila no interior da agência. Visando solucionar o problema da baixa utilização dos terminais de auto-atendimento, empregou-se o formulário- F0 (Anexo 1), para estruturação do grupo de trabalho, onde procurou-se registrar o problema, as pessoas envolvidas e o motivo para sua inclusão no projeto. Reuniu-se no primeiro momento uma equipe formada por seis pessoas, que exercem funções diferenciadas na agência. Nota-se que alguns têm uma visão geral da agência e outros estão envolvidos diretamente na rotina afetada.

Os problemas estão amarrados a uma rotina e afetam o resultados dos produtos desenvolvidos pela mesma. No problema em questão, a rotina é o auto-atendimento e os produtos são os saques, transferências, saldos, extratos e pagamentos possíveis de serem realizados nos terminais. No formulário F1-A de identificação do problema (Anexo 2) registra-se o problema e a rotina associada ao problema, através do Diagrama de Blocos. A figura 23 ilustra os conceitos utilizados no formulário para identificação do problema baixo nível de utilização dos terminais de auto-atendimento.

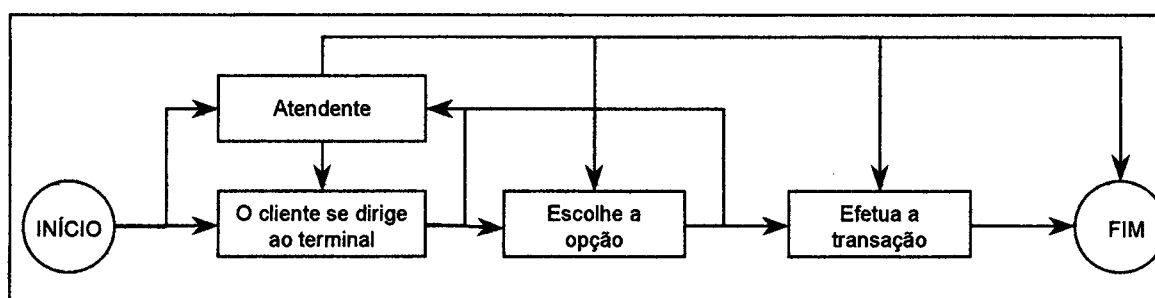


Figura 23 – Rotina do auto-atendimento

A existência de problemas provoca impactos na agência que podem ser percebidos através das perdas. O problema da pouca utilização do auto-atendimento ocasionou tanto perdas quantificáveis como perdas não-quantificáveis obtidas através da aplicação do formulário F1-B (Anexo 3), *vide* quadro 3.

Na resolução do problema espera-se um aumento da utilização do auto-atendimento e conseqüente diminuição das filas no interior da agência proporcionando

deste modo, a redução de custos. Como item de controle definiu-se o número de transações efetuadas por mês nos terminais de auto-atendimento.

QUADRO 3 – Perdas geradas pelo problema

Perdas quantificáveis geradas pela baixa utilização do auto-atendimento	
Perda	Medida
Acúmulo de clientes na fila dos caixas	Número de pessoas na fila / mês
Ociosidade do auto-atendimento	Transações / dia
Aumento dos custos (as operações nos caixas são mais caras)	Unidades monetárias / mês
Perdas não-quantificáveis geradas pelo problema:	
• Imagem do banco pelo excesso de pessoas na fila dos caixas	
• Perda de negócios	
• Perda de clientes	

6.1.1.2 – Coletando opiniões e dados

Após a definição do problema, partiu-se para a coleta de opiniões e dados. Antes da coleta realizou-se as primeiras observações no formulário F2-A (Anexo 4), buscando identificar as características do problema até então ignoradas. Em muitos casos, quando parte-se para a solução de um problema tem-se uma idéia das possíveis causas e da soluções possíveis, contudo, deve-se tomar o máximo cuidado para não eliminar uma causa que não é fundamental. Ressalta-se também, que deve-se tomar o cuidado de não observar o problema sobre condições sazonais, definindo precisamente o período de observação e o local de observação.

Na busca de opiniões e dados acerca da baixa utilização do auto-atendimento, observou-se o comportamento dos clientes na fila dos caixas e no terminal de auto-atendimento, no período de 29 de junho a 10 de julho de 1998.

Pode-se verificar que, mesmo com as filas nos caixas enormes, os terminais de auto-atendimento ficavam ociosos apesar de muitas das operações poderem ser feitas nos terminais. Além disso, muitos clientes estavam na fila dos caixas pelo fato de que algumas operações não poderem ser realizadas nos terminais. Constatou-se também, que a maioria das pessoas utilizavam o auto-atendimento para realizar operações de saques e consultas de saldos e extratos, sendo a opção para pagamentos pouco utilizada pela falta de confiança no sistema de autenticação dos documentos. Além disso, várias pessoas não sabiam sacar valores diferentes dos valores padrão oferecidos nos terminais.

Após a análise das informações coletadas, realizou-se um *brainstorming* com a equipe buscando respostas para a seguinte pergunta: “por que o auto-atendimento é pouco utilizado?”. A seguir, são descritas as opiniões coletadas através do formulário F2-B (Anexo 5), como respostas a esta questão:

- Falha no sistema de emissão do comprovante;
- As faturas TRX 340 não são autenticadas;
- Estagiário na linha de frente;
- O cliente não utiliza o cartão;
- O ambiente constrange as pessoas;
- Medo de tarifas;
- Não direcionamento dos clientes para o auto-atendimento;
- Os clientes não sabem utilizar o auto-atendimento;
- O cliente não é orientado;
- Os funcionários não conhecem todas as opções disponíveis;
- O cliente não conhece as opções;
- O cliente não possui cartão;
- O cliente não sabe utilizar;
- O cliente não confia;

Posteriormente estruturou-se essas diversas opiniões no formulário F2-C (Anexo 6), através da utilização do diagrama de causa-efeito, como ilustrado na figura 22. De posse das opiniões sobre as causas possíveis da pouca utilização dos terminais de auto-atendimento, a equipe buscou dados numéricos com os clientes da agência para selecionar as causas fundamentais para a solução do problema. O formulário F2-D (Anexo 7) foi utilizado para coletar fatos e dados e validar ou não as opiniões fornecidas pela equipe.

Como forma de coleta de dados, a equipe utilizou, durante o período de 06 a 17 de julho, questionários de avaliação da fila nos caixas; questionários de avaliação do auto-atendimento, relatório de transações por serviço no auto-atendimento e relatório de transações efetuadas nos caixas possíveis de serem efetuadas no auto-atendimento.

6.1.1.3 – Descobrindo a causa fundamental

A seguir, de posse das opiniões e dos dados sobre a baixa utilização dos terminais de auto-atendimento partiu-se para a busca da causa fundamental, utilizando-se o Gráfico de Pareto no formulário F3-A (Anexo 8).

A pesquisa realizada na fila dos caixas entre os clientes do BESC revelou que 93% possuem cartão, sendo que deste percentual, 98% utilizam o cartão e 2% não utilizam. Dos clientes que utilizam o cartão 12% não sabem que a operação pode ser realizada no auto-atendimento e 88% sabem que a operação pode ser realizada no auto-atendimento. Contudo, 40% dos clientes que conhecem a possibilidade de efetuar a operação nos terminais de auto-atendimento não a utilizam porque demandam outras transações que só podem ser efetuadas nos caixas, 32% não sabem utilizar o terminal de auto-atendimento, 22% não confiam e 6% apresentaram outros motivos. Os motivos pelos quais os clientes não utilizam o auto-atendimento são mostrados no gráfico 1.

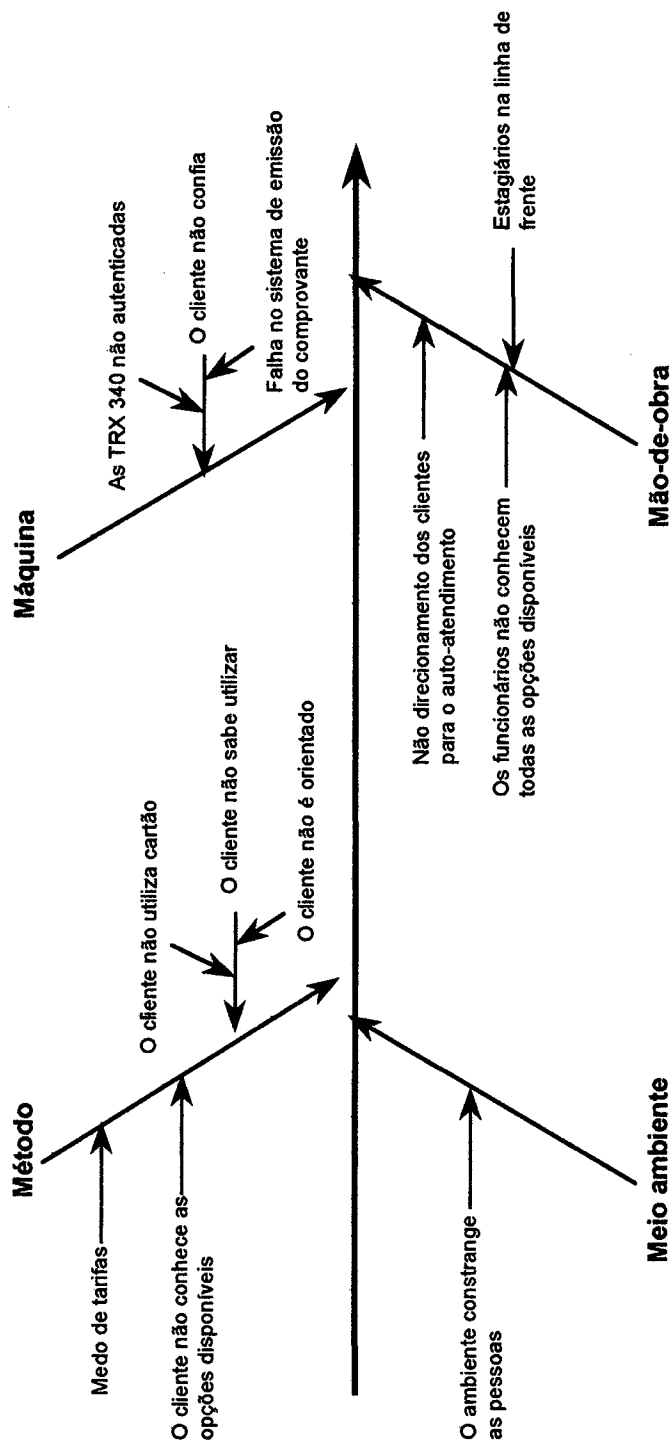


Figura 24 – Diagrama de causa efeito: baixa utilização dos terminais de auto-atendimento

GRÁFICO 1 - Motivos pelos quais os clientes não utilizam o auto-atendimento (pesquisa na fila dos caixas)

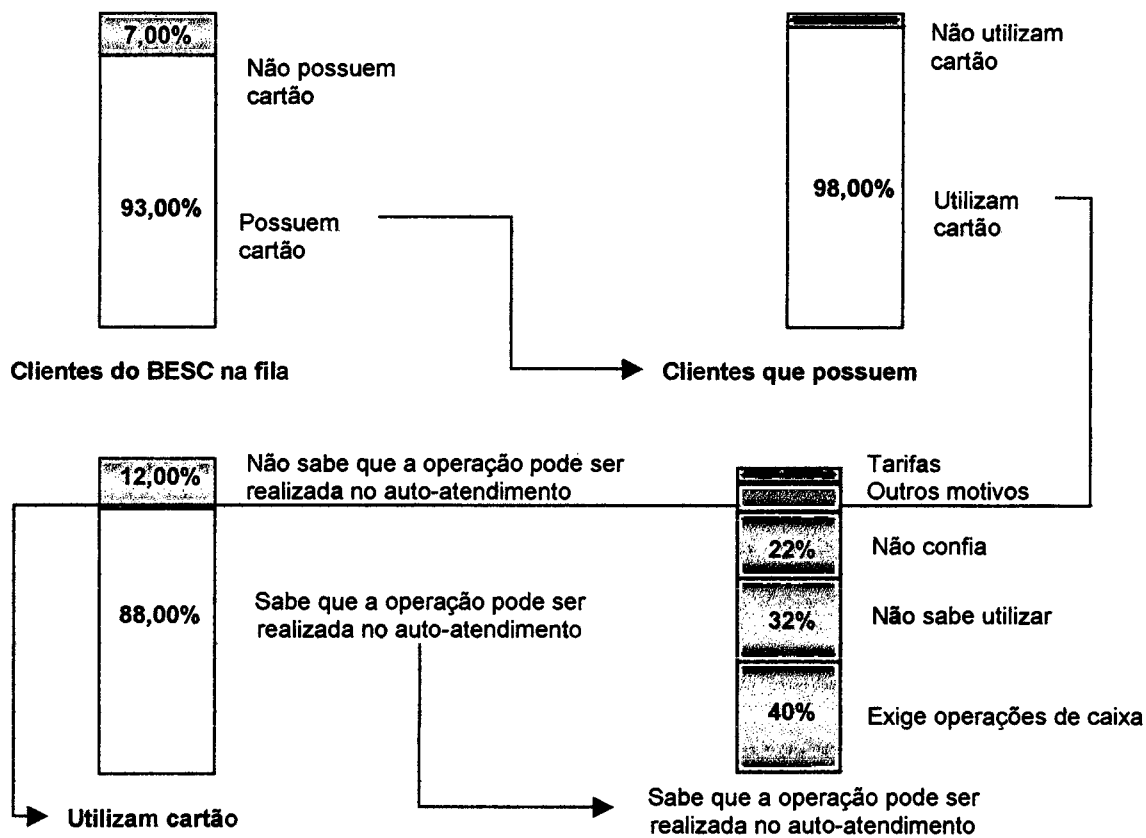
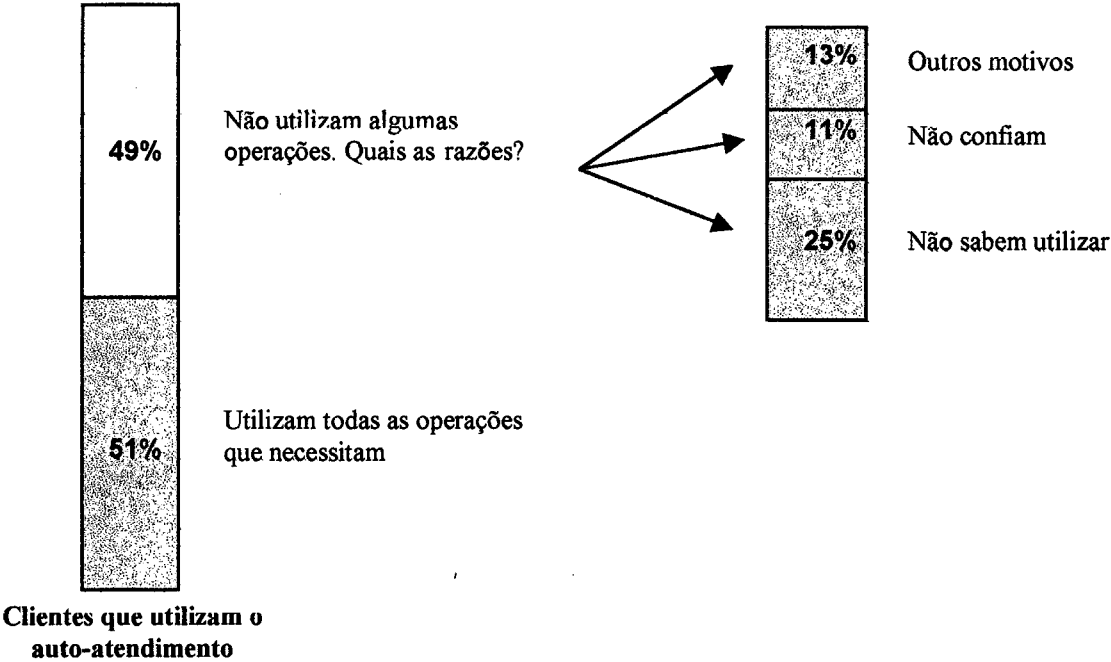


GRÁFICO 2 - Motivos pelos quais os clientes não utilizam o auto-atendimento (pesquisa nos terminais de auto-atendimento)



A pesquisa realizada nos terminais de auto-atendimento, por sua vez, revelou que 51% dos clientes utilizam todas as operações que necessitam enquanto que 49% não utilizam algumas operações (25% porque não sabem utilizar, 11% porque não confiam e 13% apresentaram outros motivos), vide gráfico 2.

Entre os clientes que utilizam o auto-atendimento, 90% estão satisfeitos e 10% não estão satisfeitos. Dos clientes insatisfeitos 80% apontaram como motivo o fato do sistema estar frequentemente fora do ar e 20% registraram o fato do atendimento não ser 24 horas.

No formulário F3-B (Anexo 9) confrontam-se as opiniões e os dados sobre as possíveis causas obtidas no Diagrama Causa-Efeito. O quadro a seguir apresenta o confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados para o baixo nível de utilização do auto-atendimento.

QUADRO 4 – Confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados sobre o baixo nível de utilização do auto-atendimento

Opiniões	Dados relativos às opiniões	Causa Provável (Sim/Não)
O cliente não conhece as opções disponíveis	94% dos clientes conhecem	Não
Medo de tarifas	98% dos clientes não citaram as tarifas	Não
O cliente não possui cartão	93% dos clientes possuem cartão	Sim*
O cliente não sabe utilizar	24% dos clientes não sabem utilizar	Sim
O cliente não confia	21% dos clientes não confiam	Sim
O cliente não utiliza o auto-atendimento pois necessita de operação de caixa	40% dos clientes da fila fazem operação de caixa	Sim**

*É uma causa provável, mas não será considerada em primeiro momento.

**Esta causa foge ao controle da agência, por envolver a política de atendimento do banco (definição das operações que podem ser realizadas no auto - atendimento). Neste contexto, ela deverá ser repassada ao respectivo departamento gestor.

Antes de identificar as possíveis soluções para o problema, deve-se confirmar a causa fundamental. Ao se atacar uma causa fundamental o problema morre, caso contrário, o problema ocorrerá novamente. Utiliza-se o formulário F3-C (Anexo 10) na confirmação da causa fundamental.

Verifica-se que a má orientação dos clientes influi diretamente no problema da baixa utilização dos terminais. O fato do cliente não conhecer as operações que podem ser realizadas nos terminais, não saber utilizar e não confiar no sistema, exige um conjunto de ações para a orientação do mesmo.

6.1.2. - ETAPA IDÉIA

6.1.2.1 – Gerando a solução

Após definida a causa fundamental para o baixo nível de utilização dos terminais de auto-atendimento na agência Beiramar do BESC, realizou-se um *brainstorming* através da aplicação do formulário F4-A (Anexo 11) visando resolver o problema. Encontrou-se desta forma como solução para o problema a orientação dos clientes para a utilização do auto-atendimento.

6.1.2.2 – Definindo o plano de implementação da solução

Uma solução só tem validade após implantada e verificada os seus resultados. O formulário F5-A (Anexo 12) é utilizado para definir o plano de implementação da solução registrando-se o quadro resumo do plano de implementação da solução, utilizando a ferramenta 5W2H. O plano de implementação deve registrar no formulário F5-B (Anexo 13) o que fazer?, no formulário F5-C (Anexo 14) será registrado quem deve fazer, como deve ser feito e onde deve ser feito. Registra-se no formulário F5-D (Anexo 15) o motivo e o custo de se implementar a solução. E, no formulário F-E (Anexo 16) estabelece-se o cronograma das atividades a serem desenvolvidas.

Através da utilização do formulário F5-B deve-se enriquecer a solução com detalhe, isto é, desdobrá-la em atividades e tarefas que garantam o sucesso de sua implementação. O diagrama de árvore auxilia na definição das atividades envolvidas na implementação da solução, vide figura 24.

É necessário também, registrar como e onde a atividade será executada e o responsável pela mesma. Os responsáveis pela implementação da solução são os funcionários da agência e um estagiário a ser contratado. Basicamente, exige-se atividades de comunicação aos clientes a fim de tirar as dúvidas e sugerir o uso de outras operações, ressaltando-se as opções disponíveis no auto-atendimento. Além disso, nota-se ser importante orientar os clientes, quando na abertura de novas contas, sobre as vantagens e utilização do auto-atendimento.

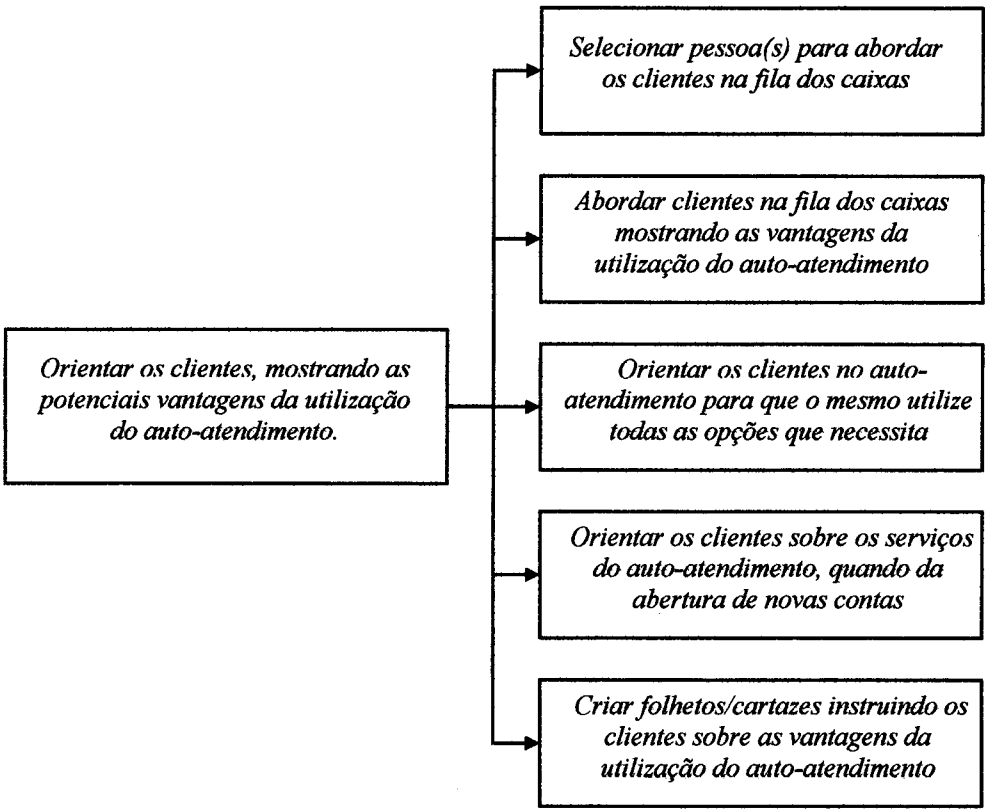


Figura 25 – Diagrama de árvore para solução do problema

Definiu-se que os objetivos quantificáveis na implementação da solução são a diminuição do número de clientes na fila dos caixas e diminuição dos custos. Como

objetivos não-quantificáveis destacam-se a melhoria da imagem da agência pelo menor número de pessoas na fila dos caixas e a satisfação dos funcionários por atingir o REC-REC.

O custo relacionado com a implementação desta solução é extremamente pequeno, composto, basicamente, pelo tempo dos funcionários executando as atividades previstas no plano de implementação e pelo salário de um estagiário.

6.1.2.3 – Envolvendo as pessoas

O sucesso do processo de melhoria contínua e solução de problemas está centrado na participação e comprometimento das pessoas. Na aplicação do BIM-BESC as pessoas participaram de duas formas distintas, como componentes do grupo de trabalho envolvidos na análise e solução do problema e como fornecedores de opiniões e dados. No primeiro caso, as pessoas participam de todo processo sendo fundamental o trabalho em conjunto e com um mesmo objetivo. No segundo caso, as pessoas participam em algumas etapas isoladas da aplicação.

A etapa atual demanda a participação de um conjunto de pessoas envolvidas diretamente na implementação da solução e pessoas que, embora não tenham nenhum papel na implementação da solução, serão afetadas pelo processo. Defini-se no formulário F6 (Anexo 17) a forma de envolver as pessoas, identificando-se as pessoas que sofrerão impacto pela implementação da solução.

6.1.3. - ETAPA MELHORIA

6.1.3.1 – Implementando a solução

Os assuntos a serem discutidos pela equipe são registrados no formulário F7-A (Anexo 18). Anotou-se a necessidade de frisar a importância do projeto para a agência, discutir possíveis pontos críticos que possam aparecer durante a aplicação do plano de ação e alertar sobre a importância de se cumprir as atividades definidas no plano de ação.

No formulário F7-B (Anexo 19) apresenta-se uma chek-list que avalia os pontos críticos para o sucesso da solução, como descrito abaixo:

- A solução apresenta clara e forte relação com o problema descrito inicialmente.
- A solução apresenta clara relação com a causa fundamental (que lhe deu origem).
- A solução possui um plano de implementação completo e conhecido por todos?
- A solução apresenta uma relação custo/benefício clara.
- Todas as pessoas envolvidas na operacionalização da solução sabem e querem operacionalizá-la.

6.1.3.2 – Acompanhando a implementação

Nesta fase, o grupo compara sistematicamente os resultados alcançados com a implementação da solução proposta, com os itens de controle definidos anteriormente (formulário F8 – Anexo 20).

Através do formulário F9-A (Anexo 21) acompanha-se a implementação da solução através do registro do indicador de desempenho, das dificuldades encontradas e das mudanças no plano.

Para o baixo nível de utilização dos terminais de auto-atendimento o indicador de desempenho utilizado é o crescimento percentual no número de transações do auto-atendimento/mês.

6.1.3.3 – Padronizando

Esta etapa é implantada a fim de que as soluções encontradas para resolver o problema do baixo nível de utilização dos terminais de auto-atendimento sejam um padrão em toda a agência. Caso a solução tenha um impacto muito grande na rotina não é necessária a redefinição e conseqüente padronização da rotina utilizando-se para tanto, o formulário F9-B (Anexo 22).

Para solução do problema descrito neste trabalho – baixo nível de utilização do auto-atendimento – o impacto na rotina não foi elevado. Contudo, tornaram-se necessárias a inclusão de uma atividade em uma rotina e a criação de uma nova rotina.

A rotina de conta corrente não tinha inicialmente, nenhuma atividade relacionada com a orientação dos clientes para utilização dos terminais de auto-atendimento. Incluiu-se então, esta atividade no plano de implementação e posterior incorporação à rotina, como mostrada na figura 26.

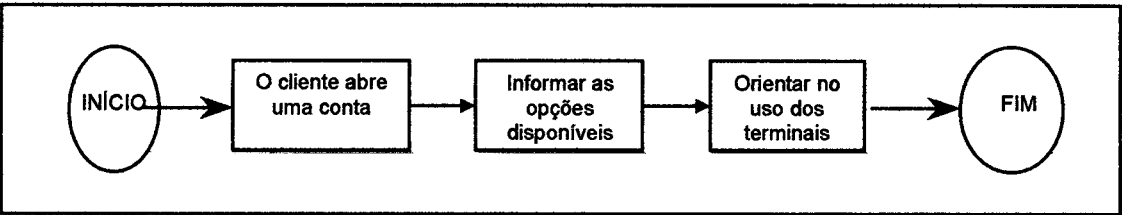


Figura 26 – Alterações na rotina de conta corrente

Criou-se uma rotina nova com o objetivo de orientar os clientes das filas das caixas a utilizar os terminais de auto-atendimento, ilustrada na figura 27.

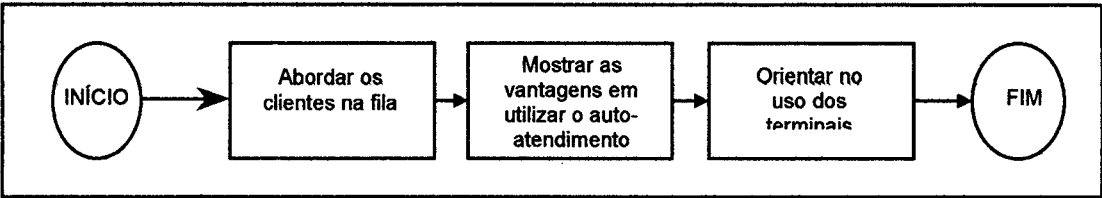


Figura 27 – Rotina de orientação aos clientes no auto-atendimento

Para finalizar, no formulário F9-B (Anexo 22) é estruturado o processo de avaliação da implementação definindo-se a situação do indicador ao longo do tempo.

Após a aplicação na agência Beiramar foram feitas algumas correções e a metodologia foi aplicada na agência Trindade. O próximo tópico descreve a aplicação da metodologia na agência Trindade.

6.2 – APLICAÇÃO NA AGÊNCIA TRINDADE

Como realizado na agência Beiramar, este item objetiva analisar o BIM-BESC na agência Trindade, descrevendo os problemas encontrados e as soluções para os mesmos.

A agência Trindade foi criada em 25 de abril de 1990 e está situada em um dos bairros que mais cresce na cidade de Florianópolis: Bairro da Trindade. Do ponto de vista operacional, caracteriza-se esta agência como sendo de grande porte, tendo 86 empregados, sendo 55 caixas e 10 gerentes (8 gerentes de negócios, 1 gerente administrativo e 1 gerente geral).

Devido às diversas instituições localizadas na região tornou-se necessária a criação de 13 postos de serviços à exemplo da Universidade Federal de Santa Catarina, Telesc, Epacri, Cidasc, Crea , Eletrosul, entre outros.

Existe na agência 55000 contas onde 15.000 são ativas. Os principais serviços oferecidos aos clientes são o BESCAP, ECC, Seguros, cheque especial (nobre), adiantamento a depositantes e consignação para empresas.

A aplicação do BIM-BESC iniciou-se em setembro e terminou em dezembro de 1998.

6.2.1. - ETAPA BARREIRA

6.2.1.1 – Identificando o problema

De modo similar ao procedimento na agência Beiramar para identificação dos problemas, realizou-se um *brainstorming* com as pessoas da agência. Como a gerente de negócios da agência Trindade participou ativamente quando da aplicação da metodologia na agência Beiramar Norte, a identificação dos problemas tornou-se mais fácil. Os problemas encontrados na agência Trindade foram:

- 1) Baixa utilização dos terminais de auto-atendimento
- 2) Baixa receita na prestação de serviços
- 3) Repasse inadequado de informações aos clientes
- 4) Não atingir as metas de venda dos produtos

A baixa receita na prestação dos serviços foi definida como um problema prioritário a ser resolvido. No contrato de resultados das agências um dos itens de peso considerável é cobrir uma dada porcentagem das despesas operacionais com receitas de prestação de serviços. Este item se mostrava crítico na agência Trindade. Utilizou-se o formulário F0 (Anexo 22), para estruturação do grupo de trabalho, onde procurou-se registrar o problema, as pessoas envolvidas e o motivo para sua inclusão no projeto. O grupo constituiu-se de 6 funcionários da agência, alguns com uma visão geral da agência e outros com envolvimento direto com a rotina afetada.

Os problemas estão amarrados a uma rotina e afetam os resultados dos produtos desenvolvidos pela mesma. No problema em questão, as rotinas são as baixas receitas com prestações de serviços, como por exemplo DOCs, gerando prejuízos para a agência. No formulário F1-A (Anexo 23) registra-se o problema e a rotina associada ao problema. A figura a seguir ilustra o diagrama de blocos da rotina afetada, pelas baixas receitas com a prestação de serviços.

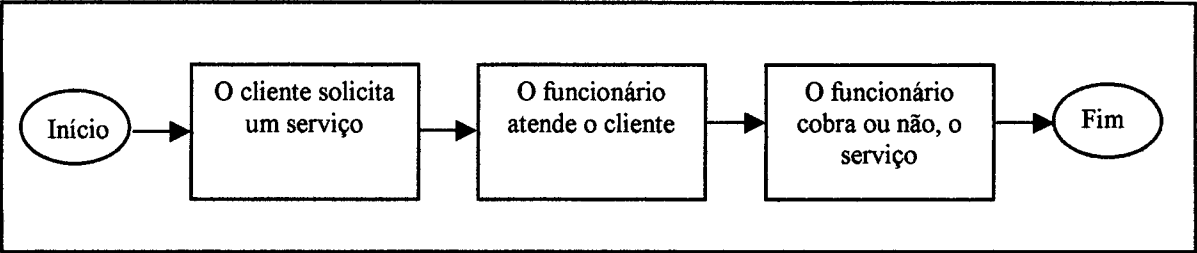


Figura 28 – Rotina de prestação de serviços

Após identificado o problema passa-se a verificar qual o impacto do problema e quais os resultados esperados com a sua solução. As baixas receitas com a prestação de serviços gera tanto perdas quantificáveis como perdas não quantificáveis *vide* quadro 6.

QUADRO 5 – Perdas geradas pelo problema

Perdas quantificáveis geradas pelas baixas receitas com a prestação de serviços	
Perda	Medida
Baixa captação de recursos financeiros	Unidades Monetárias
Perdas não-quantificáveis geradas pelo problema	
• Insatisfação dos clientes pela falta de critérios na cobrança	
• Perda de competitividade da agência	

Espera-se, com a resolução do problema, cobrir a porcentagem das despesas operacionais, estimadas no contrato de resultados, com receitas de prestação de serviços. Para tanto, definiu-se como item de controle as receitas mensais com prestação de serviços.

6.2.1.2. Coletando opiniões e Dados

Buscando encontrar fatos que viessem a colaborar com a solução do problema, registrou-se as primeiras observações no formulário F2-A (Anexo 26). Observou-se os setores de contabilidade e os caixas da agência, no período de 20 a 23 de outubro de 1998, onde verificou-se que grande número de documentos de ordem de crédito (DOC), cheques avulsos e ordem de crédito (OC)³ não eram cobrados.

Realizou-se a seguir, um *brainstorming* com a equipe buscando respostas para a seguinte questão: “por que as receitas com serviços são baixas?”. A seguir, são relatadas as opiniões coletadas através do formulário F2-B (Anexo 27):

- Os clientes acham que devem ser isentos;
- Evitar conflito com o cliente;
- Excesso de tarifas;

Os Documentos de Ordem de Crédito (DOCs) são documentos compensáveis. Existe o DOC – D movimento entre contas de um mesmo titular, sem desconto de CPMF e o DOC – E movimento entre titulares diferentes e, portanto, com desconto de CPMF.

As Ordens de Crédito (OCs) são depósitos realizados de uma agência bancária para outra agência bancária, na mesma Instituição Financeira.

- Informação para o cliente;
- Falta de padronização (todos tem que cobrar)
- As tarifas manuais não são cobradas;
- Não cobrar as ligações telefônicas
- Não cobrar cheque avulso
- Não cobrar os DOCs

Essas opiniões foram estruturadas no formulário F2-C (Anexo 28) e serviram de base para a construção do Diagrama de causa-efeito, vide figura 29. Posteriormente, empregou-se o formulário F2-D (Anexo 29), onde definiu-se como forma de coleta de dados os relatórios onde se pudesse observar os DOCs, OCs e cheques avulsos não cobrados, assim como de quais empresas não estavam sendo cobradas as taxas de serviços. Os relatórios foram analisados no período de 14 a 23 de outubro de 1998.

6.2.1.3 Descobrindo a Causa Fundamental

De posse das opiniões e dos dados sobre o problema partiu-se para a busca da causa fundamental. Nos formulários F3-A (Anexo 30), os dados foram analisados de forma a subsidiar a busca da causa do problema.

Análise dos Documentos de Ordem de Crédito

Inicialmente, fez-se uma análise dos DOCs não cobrados na agência, conforme informações apresentadas no quadro 6:

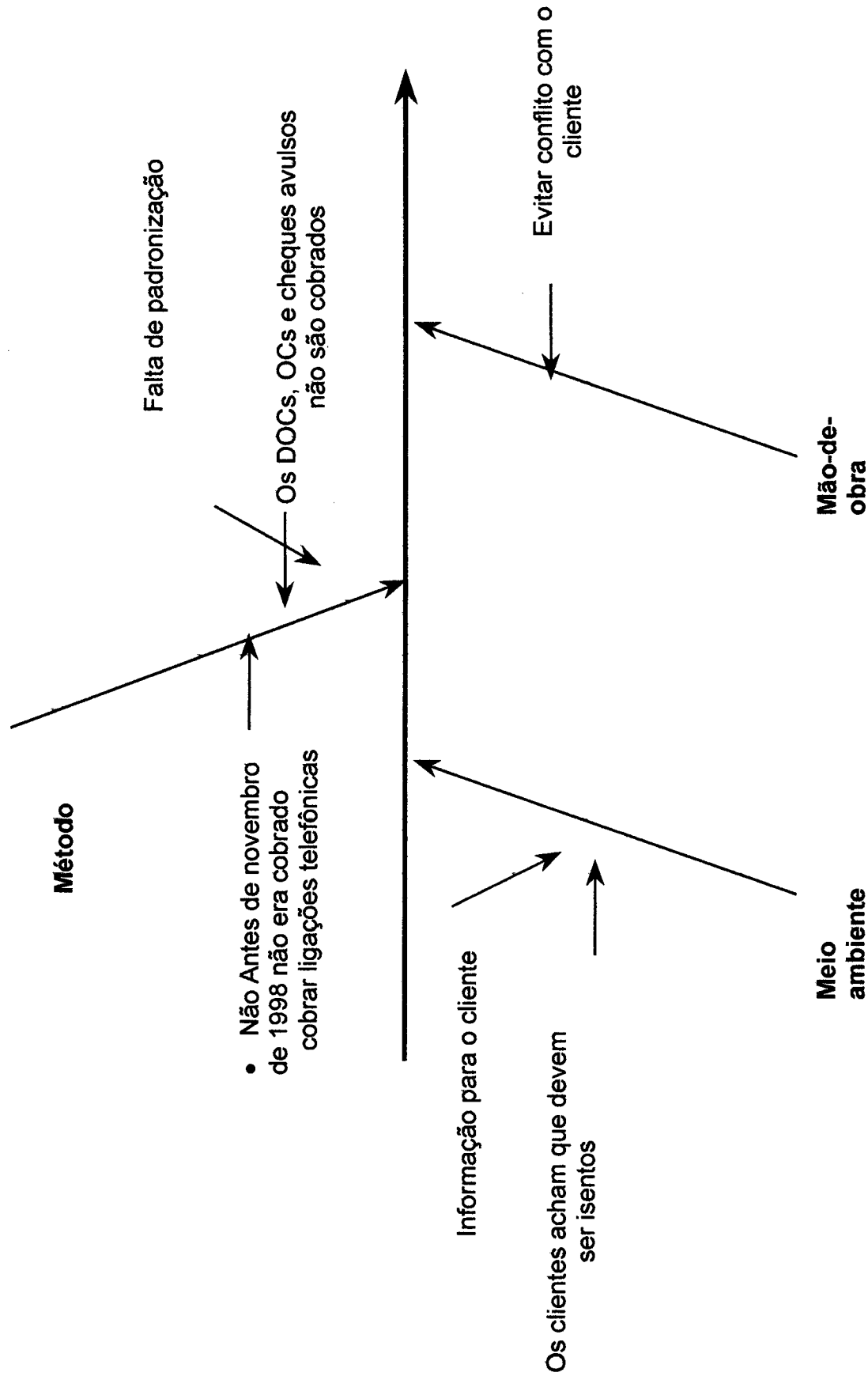
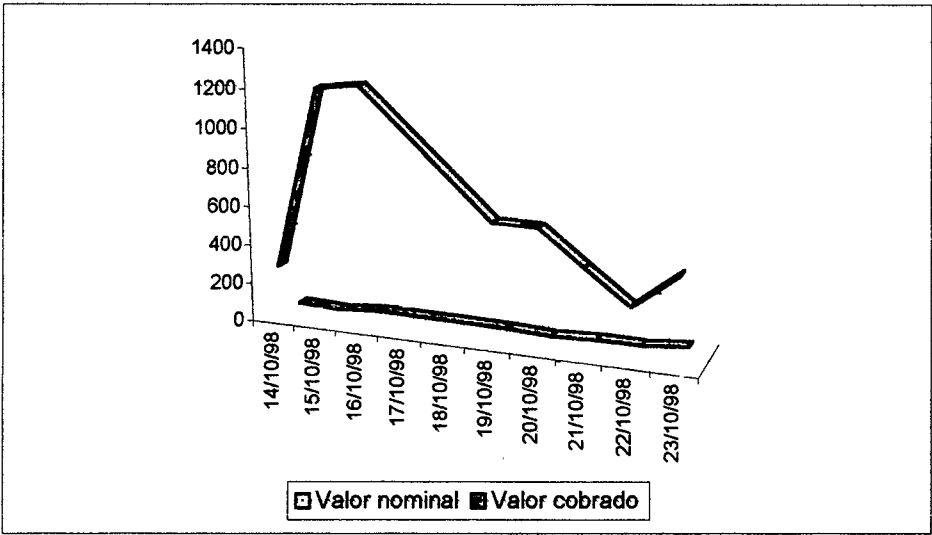


Figura 29 – Diagrama de causa – efeito : Baixa receita na prestação de serviços

QUADRO 6– Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado dos DOCs

Data	Valor Nominal	Valor Cobrado
14/10/98	280,56	10,02
15/10/98	1.212,42	0
16/10/98	1.242,48	20,05
19/10/98	621,24	10,02
20/10/98	621,24	0
21/10/98	450,09	10
22/10/98	280,56	10,03
23/10/98	460,92	30,06
TOTAL	5.169,51	90,18

GRÁFICO 3 – Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado dos DOCs



Nota-se que o valor padrão cobrado é R\$ 10,02 e que no período de análise deixou-se de cobrar R\$ 5.079,33. A seguir são descritas as empresas cujos DOCs não foram cobrados:

QUADRO 7 – Número de DOCs não cobrados por empresa

Empresa	Número de DOCs não cobrados
CIDASC	62
CREA	54
SESI	51
CIASC	45
EPAGRI	16
ACIASC	12
BACK	12
CASA CARESC	3

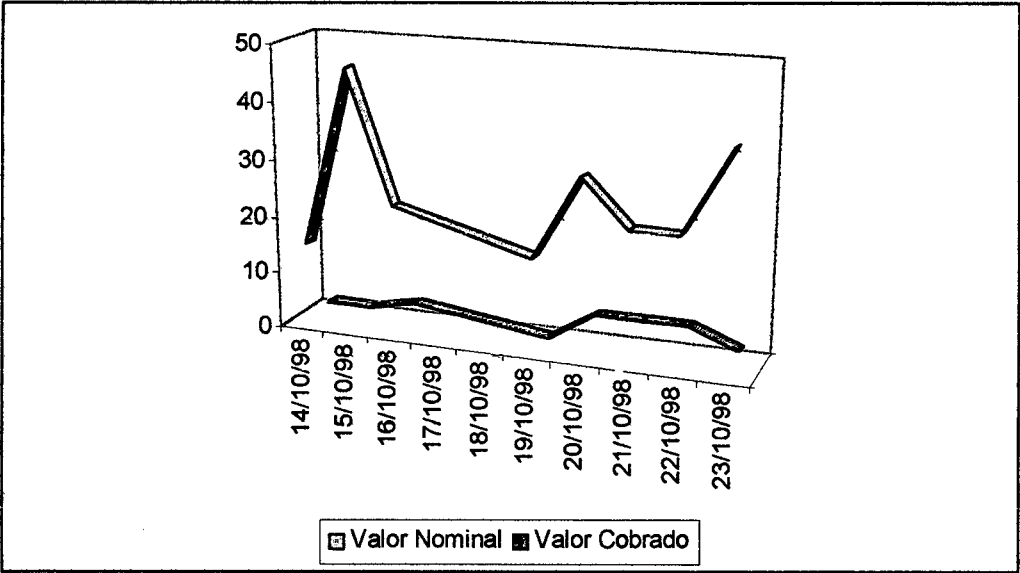
Análise das Ordens de Crédito

Continuando na análise dos dados a fim de se descobrir a causa fundamental das baixas receitas pela prestação dos serviços seguiu-se para a análise das OCs.

QUADRO 8 – Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado das OCs

Data	Valor Nominal	Valor Cobrado
14/10/98	14,85	1,65
15/10/98	46,2	1,65
16/10/98	23,1	3,3
19/10/98	16,5	0
20/10/98	31,35	4,95
21/10/98	23,1	4,95
22/10/98	23,1	4,95
23/10/98	37,95	1,65
TOTAL	216,15	23,1

GRÁFICO 4 – Comparativo entre o valor a ser cobrado e o valor cobrado das OCs



Nota-se que o valor padrão cobrado é R\$ 1,65 e que no período de análise deixou-se de cobrar R\$ 193,05. A seguir são descritas as empresas cujos DOCs não foram cobrados:

QUADRO 9 – Número de OCs não cobradas por empresa

Empresa	Número de OCs não cobradas
TELESC	33
EPAGRI	25
CIDASC	16
CREA	15
SESI	13
BACK	5
CASA CARESC	4
ACIASC	3

Análise dos cheques avulsos

Finalmente, iniciou-se a análise da cobrança dos cheques avulsos a fim de verificar o montante arrecadado. Ressalta-se que antes de novembro os cheques não eram cobrados. O quadro 10 apresenta os valores arrecadados com a cobrança dos cheques avulsos.

QUADRO 10 – Valor arrecadado com a cobrança dos cheques avulsos, R\$ 2,64 por cheque.

Meses	Valor arrecadado (R\$)
Novembro de 1998	682,12
Dezembro de 1998	581,90
Janeiro de 1999	481,68

No formulário F3-B (Anexo 31), as opiniões obtidas no Diagrama Causa-Efeito são confrontadas com os dados coletados, para determinar se são, ou não, causas prováveis do problema. O quadro 11 apresenta o confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados para o baixo nível de receitas com a prestações de serviços:

QUADRO 11 – Confronto entre as opiniões levantadas e os dados coletados

Opiniões	Dados relativos às opiniões	Causa Provável (Sim/Não)
Os DOCs não são cobrados	Valos dos DOCs não cobrados por dia	Sim
As OCs não são cobradas	Valor das OCs não cobradas por dia	Sim
Os cheques avulsos não estão sendo cobrados	Valor das OCs não cobradas por dia	Sim

Buscando-se confirmar as causas fundamentais para solucionar definitivamente o problema utiliza-se o formulário F3-C (Anexo 32), onde registrou-se que os DOCs não são cobrados. A não cobrança de DOCs além de diminuir a receita de prestação de serviços gera custos para a agência. Registrou-se também que várias OCs e cheques avulsos não estavam sendo cobrados. O fato do cliente não pagar pela utilização do cheque avulso gera uma diminuição das receitas e torna-se um inibidor do uso do cartão magnético, influenciando sobremaneira o auto-atendimento.

Assim, para melhor operacionalização do trabalho e busca de soluções para o problema, as causas foram agrupadas em dois grupos. O primeiro grupo consiste na falta de cobrança dos DOCs e OCs e o segundo grupo relaciona-se com a cobrança dos cheques avulsos.

6.2.2 . ETAPA IDÉIA

6.2.2.1 – Gerando as Soluções

Esta fase do BIM-BESC utiliza o formulário F4-A (Anexo 33) para buscar formas de resolver o problema de baixa receita com a prestação de serviços. No que concerne ao primeiro grupo de causas, encontrou-se como solução a cobrança dos DOCs e OCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos. Proposta semelhante foi encontrada para se atacar a segunda causa, ou seja, deve-se cobrar os cheques avulsos.

6.2.2.2 - Definindo o Plano de Implementação

A seguir utilizou-se o formulário F5-A (Anexo 34) para definir o plano de implementação das soluções registrando-se o quadro resumo do plano de implementação. No formulário F5-D (Anexo 35) registrou-se os objetivos esperados com a implantação da solução e o respectivo custo associado.

Para primeiro grupo de causas analisado – cobrança de DOCs e OCs – construiu-se o diagrama de árvores abaixo, de modo a auxiliar a implementação da solução. Espera-se assim, um aumento de receitas e consequente diminuição de custos juntamente com a diminuição de reclamações dos clientes por eventuais cobranças de DOCs e OCs.

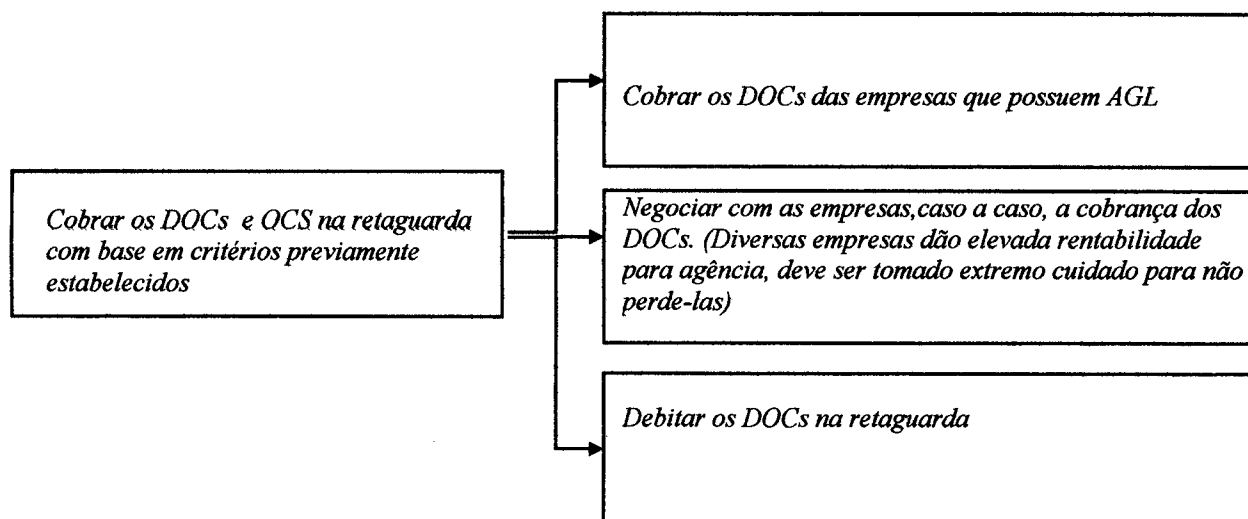


Figura 30 – Diagrama de árvore para solução do problema

O custo referente à implementação da solução inclui o tempo dos funcionários executando as atividades previstas no plano de implementação. Definiu-se como forma de medir a solução, a análise dos relatórios no dia 15 de cada mês, observando as receitas obtidas com a cobrança dos DOCs.

No que tange a cobrança de cheques avulsos, construiu-se o diagrama de árvore apresentado na figura 31. Espera-se com estes procedimentos aumentar a receitas e aumentar a utilização do cartão magnético e consequentemente, uma maior utilização dos terminais de auto-atendimento. O custo estimado engloba o tempo dos funcionários executando as tarefas descritas no plano de implementação. A forma de medir os resultados assemelha-se ao caso anterior, onde deve-se observar os relatórios no dia 15 de cada mês, observando as receitas obtidas com a cobrança dos cheques avulsos.

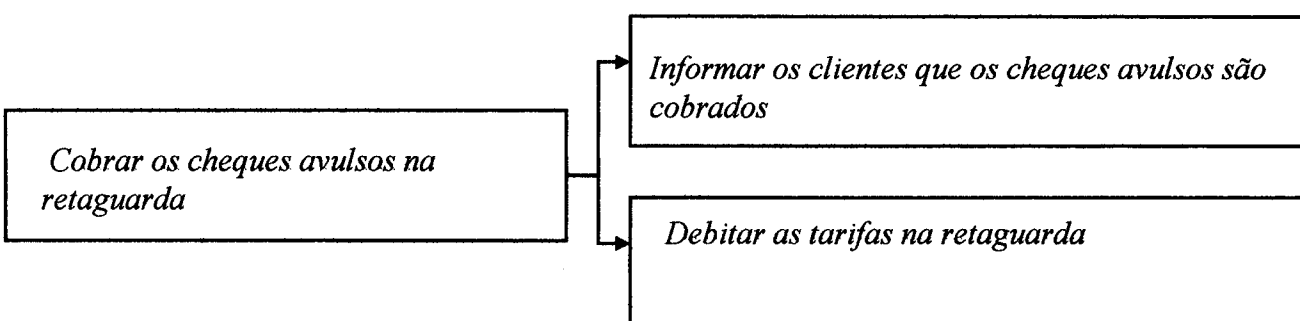


Figura 31 – Diagrama de árvore para solução do problema

6.2.2.3 - Envolvendo as pessoas

Por melhor que seja um método, sem a participação e o envolvimento das pessoas na execução do mesmo, o resultado de sua aplicação, fatalmente, será decepcionante. Não basta saber resolver os problemas é fundamental querer resolvê-los. Através do Formulário F6 (Anexo 36) definiu-se como responsável pela operacionalização do plano de implementação para DOCs o gerente geral e para implementação da cobrança de cheques avulsos o tesoureiro. A forma de comunicação dar-se-á de acordo com as negociações com as empresas a serem comunicadas, tendo como início o mês de novembro de 1998.

6.2.3 - ETAPA MELHORIA

6.2.3.1 - Implementando as soluções

No formulário F7-B (Anexo 37) apresenta-se uma chek-list que avalia os pontos críticos para o sucesso das soluções, como descrito abaixo:

- 1.A solução apresenta clara e forte relação com o problema descrito inicialmente.
- 2. A solução apresenta clara relação com a causa fundamental (que lhe deu origem).
- A solução possui um plano de implementação completo e conhecido por todos?
- A solução apresenta uma relação custo/benefício clara.
- Todas as pessoas envolvidas na operacionalização da solução sabem e querem operacionalizar a solução.

6.2.3.2 – Acompanhando a implementação

Nesta fase, o grupo compara sistematicamente os resultados alcançados com a implementação das soluções proposta, com os itens de controle definidos anteriormente, utilizando para tanto, o formulário F8 (Anexo 38). Este é um acompanhamento importante a

ser feito, mas não o único. Para garantir que o grupo não tenha surpresas nos resultados de seu trabalho, o acompanhamento de cada etapa do plano de ação, com reuniões sistemáticas com todos os responsáveis, é fundamental.

6.2.3.3 - Padronizando

Finalmente, após encontrado o problema que dificulta o bom funcionamento da agência e implementada as soluções para o mesmo, deve-se padronizar os procedimentos, para que os mesmos se tornem uma rotina permanente no Banco. Neste sentido, utiliza-se o formulário F9-A (Anexo 39) a fim de criar o diagrama de blocos da nova rotina. Através do formulário F9-B (Anexo 40) realiza-se o acompanhamento do processo de padronização das soluções encontradas.

A padronização consiste em esclarecer nos procedimentos o que, quem, como e principalmente por que, as atividades devem ser incluídas ou alteradas nos padrões já existentes. A equipe deve garantir que os novos padrões ou as alterações sejam transmitidas a todos os envolvidos, expondo a razão da mudança e apresentando com clareza os aspectos importantes que mudaram.

6.3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS APLICAÇÕES

Finalizada a aplicação do BIM-BESC nas agências Beiramar Norte e Trindade torna-se importante tecer algumas considerações.

Observou-se que, na agência Beiramar Norte as reuniões ocorreram sempre no período da manhã, antes da agência abrir suas portas ao público externo, e como o número de funcionário na agência era reduzido, em função do seu porte, as reuniões nem sempre ocorriam com um número suficiente de funcionários, haja vista, contarmos sempre com três a quatro membros na equipe.

A opção de não envolver muitas pessoas foi tomada em virtude do cronograma de aplicação e, mais importante, do fato de que a referida aplicação tinha como objetivo principal subsidiar a adaptação do método à linguagem do BESC.

A fim de coletar dados e informações sobre o problema, realizaram-se duas pesquisas com os clientes, na fila dos caixas e auto-atendimento. As informações obtidas na primeira pesquisa não foram consideradas, visto que a pesquisa foi conduzida erroneamente por um estagiário que além de não participar das reuniões, não mostrou-se comprometido com a ferramenta.

Assim, foi necessária a realização de uma segunda pesquisa, a qual foi realizada por membros da equipe de trabalho, que mostram seriedade e responsabilidade, detectando realmente os pontos negativos e o porquê dos clientes estarem nas filas.

No início da aplicação da ferramenta na agência Beiramar Norte, verificou-se que os funcionários estavam bastante desmotivados e apreensivos quanto à atuação da agência no que se refere ao contrato de resultados. Além disso, apesar da agência ter um número reduzido de funcionários, necessitava transferir 3 funcionários para outras áreas. Diante disso, a equipe contou com o acompanhamento da Divisão de Recursos Humanos, através de psicólogos e assistentes sociais, que trabalharam o ambiente da agência.

Portanto, durante a aplicação detectou-se também esses problemas extras, que foram trabalhados ao mesmo tempo. Contudo, o interesse da gerência e dos chefes dos setores era de muita expectativa no que tange à relação entre os resultados da aplicação e o cumprimento do contrato de resultados.

Assim, o Gerente Geral colocou a importância da ferramenta ser incorporada a rotina da agência nas atividades realizadas em cada setor, tornando um padrão para resolução dos problemas, eliminando-se assim o empirismo, partindo-se para a implantação da solução com base em método consistente e adaptado a realidade da agência.

Na agência Trindade, as reuniões ocorriam sempre após o fechamento do movimento do dia. Por dispor de um número maior de funcionários, a equipe foi composta do dobro de funcionários da equipe da agência Beiramar Norte.

Observou-se que, na agência Trindade, a aplicação da metodologia foi mais fácil, visto que, foram realizados alguns acertos nos formulários utilizados anteriormente, já adaptados à realidade do banco. E, pelo fato de ter mais funcionários, as pesquisas foram mais fáceis de ser realizadas.

Um ponto importante a ser destacado em ambas agências é a participação e envolvimento dos funcionários, independente do cargo na agência. Sentia-se no

semblante dos funcionários a alegria de estarem na equipe frente a frente, discutindo com os gerentes e chefes, de igual por igual, todos com um único objetivo, o sucesso da ferramenta.

Quanto ao nível cultural das pessoas envolvidas, pode-se afirmar que é semelhante nas duas agências. A maioria dos gerente tem nível superior ou estão cursando curso superior, já os funcionários, a maioria tem o segundo grau, sendo que, alguns tem curso superior.

Evidenciou-se que, tanto na agência Beiramar Norte, como na agência Trindade, o tempo para aplicação, 60 dias, foi curto. Assim, a ampliação do tempo para aplicação nas agências futuras deve ser considerada.

É importante salientar que o tempo necessário para a aplicação do método esta intimamente relacionado ao problema a ser atacado.

Nas duas agências analisadas, a melhoria dos resultados tornou-se evidente, o clima entre os funcionários melhorou consideravelmente, o crescimento das pessoas é muito visível, destacando-se o comprometimento visto que valoriza o funcionário e ao mesmo tempo, com o melhor resultado da agência, os benefícios serão compartilhados entre todos.

Ressalta-se a facilidade de aplicação da ferramenta e sua importância para as organizações dispostas a implantar a melhoria contínua, através da aprendizagem organizacional. Verificou-se que o custo de investimento é muito baixo e os benefícios expressivos, mas não se pode esquecer que, se a direção da organização não se comprometer com a ferramenta e não exigir resultados, através de um acompanhamento sistemático, os benefícios da ferramenta serão diferentes de uma unidade para outra.

A visita realizada no mês de julho de 1999 nas duas agências mostra que o interesse por parte dos funcionários e gerência pela continuidade da ferramenta é muito grande, demandando estratégias que visem a implementação do BIM nas demais unidades de negócio.

6.4 – ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO

Objetivo do projeto BIM-BESC para 1999, é criar uma estrutura de aplicação que permita consolidar a ferramenta na organização. Consolidação esta, baseada no claro entendimento do conceito associado a ferramenta, e na multiplicação dos ganhos advindos da sua aplicação ao longo de toda a organização.

Para atingir estes objetivos, é fundamental que as pessoas entendam o que é o BIM-BESC, e os resultados que podem advir de sua aplicação. A experiência tem mostrado que o

insucesso na aplicação de ações de melhoria está no fato das pessoas não entenderem os conceitos utilizados, ou, talvez mais crítico que o primeiro, não visualizarem os ganhos que podem ser obtidos.

A visualização dos resultados é fundamental, porém, tão importante quanto ela, é mostrar como estes resultados foram obtidos, e a forma como os mesmos podem ser multiplicados ao longo de toda a organização. O BIM-BESC fornece a linguagem para a comunicação destes resultados, ou seja, soluções baseadas em dados e um plano de implementação de claro entendimento. Resta criar os meios para que estes planos de implementação sejam multiplicados ao longo da organização.

No contexto apresentado, os objetivos específicos desta etapa são:

Obtenção e Multiplicação de Resultados. O objetivo desta etapa é aplicar o BIM-BESC em agências de grande porte, buscando resultados que possibilitem que a organização, como um todo, visualize os benefícios oriundos da aplicação da ferramenta. Nesta etapa, serão priorizadas ações que possam ser multiplicadas para outras unidades. Por exemplo, uma iniciativa para incrementar a utilização dos terminais de auto-atendimento pode ser aplicada em diversas unidades apenas com algumas pequenas adaptações;

Desenvolvimento da estratégia de Aplicação na Organização. A definição da estratégia de aplicação é um dos fatores mais relevantes para o sucesso do BIM-BESC. Esta questão já ficou evidente quando do desenvolvimento e aplicação do 5S BESC. A estratégia de aplicação consiste nos passos abaixo, como ilustra a figura 32.

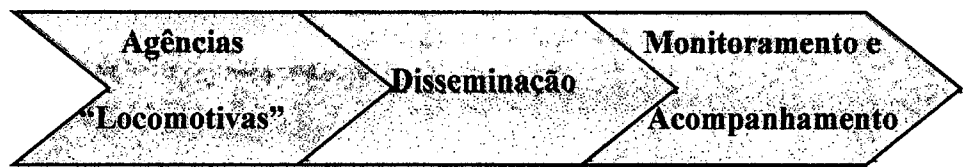


Figura 32 – Estratégia de aplicação do BIM-BESC

As agências locomotivas são as agências de grande porte com elevada contribuição para os resultados do banco. Espera-se deste modo obter resultados de grande impacto, de forma que toda a organização visualize os benefícios que a ferramenta pode proporcionar.

Nesta etapa será iniciada a capacitação dos funcionários do BESC de modo a garantir que os conceitos apresentados aos funcionários sejam absorvidos e possibilitem a implantação das idéias encontradas.

A seguir, aplicar-se-á algumas das soluções obtidas na ação “agências locomotivas” em um conjunto de 10 unidades, sendo que, em algumas unidades o processo se iniciará pela aplicação de algumas soluções obtidas na ação “agências locomotivas”.

E, é fundamental que o Escritório da Qualidade possua um mecanismo que permita o acompanhamento das diversas ações desenvolvidas nas unidades, de forma que o Escritório da Qualidade possa dar suporte, por exemplo, na superação de algum problema que por ventura surja durante a aplicação, e, não menos importante, permita ao Escritório da Qualidade acompanhar os resultados obtidos em cada unidade.

Para tanto, é necessário analisar as dificuldades enfrentadas nas ações anteriores e adequar as necessidades do projeto às diretrizes determinadas pela diretoria do Banco.

Capacitação dos aplicadores. Os aplicadores serão os gerentes administrativos das unidades onde o BIM-BESC será aplicado ou foi aplicado. O seu papel será conduzir a aplicação do BIM-BESC, estruturando as equipes que atacam os problemas, capacitando os membros da equipe, e avaliando se os passos da ferramenta estão sendo seguidos corretamente de forma a possibilitar que os resultados sejam alcançados.

Capacitação dos Coordenadores. Os coordenadores são membros do escritório da Qualidade que coordenarão a implementação do BIM-BESC nas unidades. O papel do coordenador é dar suporte aos Gerentes Administrativos das unidades, no entendimento do BIM-BESC e no contato com as áreas parceiras (RH, automação, etc). Caberá ao coordenador acompanhar o processo de implantação do BIM-BESC, garantindo que a ferramenta seja seguida corretamente, e acompanhando os resultados das aplicações nas diversas unidades, de forma que, posteriormente, estes resultados possam ser multiplicados para outras unidades.

6.5 - CONSIDERAÇÕES

Independente do porte da agência, a metodologia BIM cumpriu os seus objetivos ao identificar problemas e solucioná-los, contando com a participação das pessoas da agência envolvidas diretamente com a rotina afetada. Esta característica do BIM é fundamental para o sucesso da metodologia, ao permitir que as idéias aflorem e que o aprendizado se instale.

Ressalta-se também que as ferramentas da qualidade e a estruturação do trabalho através dos formulários auxiliam sobremaneira a operacionalização da metodologia e a busca pela melhoria contínua. Assim, os problemas encontrados puderam ser solucionados e a solução se tornou um padrão de comportamento na agência, se tornando uma rotina permanente.

CAPÍTULO VII

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

7.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização que abriu o mercado à competição internacional, aliada aos avanços da tecnologia da informação, vem desafiando substancialmente as instituições financeiras brasileiras, que após o plano real se viram ameaçadas pelas organizações estrangeiras que apresentam uma maior competitividade. Visando vencer estes desafios as organizações devem implantar a melhoria contínua nos processos como uma forma de adquirir vantagens substanciais e oferecer aos clientes produtos e serviços de melhor qualidade.

Para ajustar-se a este cenário, o Banco do Estado de Santa Catarina optou pela resolução sistemática de seus problemas, apoiado pela metodologia de análise e solução de problemas – BIM, desenvolvida pelo Escritório da Qualidade (BESC) juntamente com o Grupo de Análise de Valor GAV/UFSC. Essa ferramenta propicia às organizações trabalharem o processo de melhoria contínua, transformando-se em organizações de aprendizagem. Tais tipos de organização desafiam o *status quo* melhorando a capacidade das pessoas transformando as informações, crenças, percepções e experiências em conhecimento. O conhecimento propicia a capacidade de aprender continuamente incorporando novos *insights* de modo que os problemas possam ser resolvidos e que as soluções sejam incorporadas como um novo padrão.

As organizações de aprendizagem incentivam os programas que visam melhorar e diversificar continuamente a capacidade dos funcionários a aumentar sua vontade de mudar. O sucesso das pessoas relaciona-se com sua capacidade de enfrentar desafios e solucionar problemas, seja nos negócios, nas relações sociais ou na família. Verificou-se no presente trabalho que a aprendizagem organizacional possibilita a melhoria contínua ao estimular a identificação e resolução de problemas.

As ferramentas disponíveis dentro do processo de melhoria contínua têm contribuído e foram decisivas para o sucesso organizacional assim como para a satisfação dos clientes, e são primordiais para a aplicação da metodologia de análise e solução de problemas. Destaca-se a importância do *brainstorming*, ao possibilitar que as idéias surjam e possam ser aproveitadas; o diagrama de causa-efeito ao auxiliar na estruturação das opiniões e o gráfico de Pareto ao permitir a identificação dos diversos elementos do problema.

Verificou-se dessa forma, que a implantação do BIM possibilitou a identificação dos problemas que dificultavam o bom funcionamento das agências. No primeiro caso analisado, identificou-se que a baixa utilização dos terminais de auto-atendimento provocava perdas significativas para a agência Beiramar Norte, aumentando o custo operacional e fazendo com que as metas definidas no contrato de resultados não fossem atingidas. A própria imagem do banco junto à comunidade era prejudicada em razão das filas no interior da agência. O problema das filas não será resolvido por um decreto, e, nesse sentido, a metodologia de solução de problemas é uma fórmula para amenizá-lo, estimulando o desconto em conta-corrente, o auto-atendimento e o uso do cartão magnético. Nas filas, costumam estar, justamente, aqueles que não são clientes dos bancos. No entanto, também ficou caracterizada que a qualidade das informações fornecidas pelos funcionários, sobre os produtos e serviços, como, tarifas bancárias, o uso do auto-atendimento, principalmente o que vem descrito nos extratos, é muito baixa. A solução encontrada – melhor orientação dos clientes – deve ser padronizada na agência de modo a incrementar o uso dos terminais, para que o cliente elimine suas dúvidas e saiba efetuar todas as transações.

O auto-atendimento tem se mostrado, ao longo dos anos, o ponto mais forte dos bancos. Já está em teste um piloto de identificação biométrica, tanto da íris quanto da digital. O cliente não necessitará levar consigo um cartão nem saber sua senha. Ele colocará o dedo no espaço de identificação da máquina e ela vai ler as imagens, conferindo a digital ou a íris como o que tiver previamente arquivado. Terá grande repercussão nas filas dos bancos, e, neste sentido pode haver um *boom* de demanda de produtos de aceitação de dinheiro para pagamento de contas e depósitos em dinheiro. O cliente, mesmo não sendo do próprio banco poderá fazer pagamentos em dinheiro nos caixas automáticos, recebendo os respectivos recibos. A tecnologia é uma ferramenta importante, mas no final o que conta são os serviços e o atendimento das expectativas dos clientes.

No segundo caso analisado, agência da Trindade, notou-se que as baixas receitas na prestação dos serviços, além de provocar perdas para a agência, fazia com que os clientes fossem tratados sem padronização, alguns pagavam os serviços enquanto que, os outros não. Além disso, a não cobrança dos cheques avulsos inibia o uso dos cartões magnéticos, contribuindo para a baixa utilização dos terminais de auto-atendimento, aumento das filas nos caixas e a insatisfação dos clientes.

Destarte, deve-se enfatizar que a potencialidade da metodologia BIM, implantada no BESC, centra-se nas pessoas. O indivíduo é a chave para todo processo de mudança, e, no BESC, isto ficou evidente com a participação das equipes. Ao estimular o trabalho em grupo, formado pelas pessoas de diversos níveis hierárquicos, desde o gerente geral até os escriturários, pode-se ter uma visão geral do problema e detalhá-lo para melhor compreensão. Tal fato só foi possível ao incluir nos grupos de trabalho as pessoas com visão geral da agência, as pessoas com envolvimento nas rotinas afetadas e as pessoas que sofriam impacto direto com o problema.

Verificou-se que as pessoas sentiram-se motivadas, desde o início, a colaborar com a resolução dos problemas de suas agências. O fato do problema e suas soluções serem descobertos pela mesma equipe aumenta a confiança das pessoas e auxilia no processo de resolução de problemas. Ressalta-se também que o fato da metodologia procurar mostrar para as pessoas que a organização é um sistema aberto contribuiu, substancialmente, para a colaboração das pessoas. Neste sentido, os funcionários perceberam que, todas as atividades por eles executadas, influenciam as demais atividades e, por conseguinte, têm impacto na lucratividade da agência e na imagem do banco como um todo.

E, desde o início os funcionários entenderam o porquê da aplicação e suas implicações para o sucesso do BESC. Esta característica do BIM – facilidade de assimilação por parte das equipes – contribui para que a metodologia fosse bem aceita, gerando ansiedade e expectativa por parte das pessoas envolvidas quanto à solução dos problemas.

Além disso, cabe ressaltar que a participação de um consultor externo, como gestor do processo, dilui as possíveis coalizões internas de modo que as resistências não afloraram. A consultoria externa proporciona a eliminação dos vícios e auxilia os funcionários a enxergar mais facilmente os problemas, proporcionando uma quebra dos paradigmas até então vigentes e uma mudança nos modelos mentais.

Verificou-se no presente trabalho que o BESC é formado por pessoas dispostas a melhorar continuamente. Neste sentido, afirma-se que o banco é uma organização de aprendizagem, e onde pode-se concluir que o BIM é uma ferramenta indispensável ao Banco no cenário atual, ao possibilitar:

- a participação de seus funcionários na identificação e resolução de problemas;
- a disseminação do conhecimento e aprendizagem das pessoas, de modo que as soluções tornem-se um padrão;
- a utilização de procedimentos científicos para diagnóstico e análise dos problemas. Acaba-se assim com o empirismo na resolução dos problemas;
- reconhecimento das pessoas como indutor de mudanças, alavancando a organização para o futuro desejado;
- redução dos custos operacionais e aumento da receita de prestação de serviços;
- satisfação do cliente e padronização dos procedimentos.

Ressalta-se assim, que a resolução dos problemas além de proporcionar o incremento dos resultados da agência, ao provocar uma mudança operacional, fornece um caminho para a aprendizagem, visto que as soluções podem ser repassadas aos demais funcionários da organização, e, desta forma expandir o conhecimento das pessoas.

Observa-se que, atualmente, o BESC passa por um processo de profundas transformações tendo em vista a Federalização ou seja, transferência do comando central para o Governo Federal. Dessa forma, não foi possível acompanhar, por um longo período, os resultados da aplicação da metodologia BIM e verificar se os mesmos se tornaram um padrão nas agências analisadas. Destaca-se assim, a necessidade de acompanhamento do processo, de modo que todo trabalho desenvolvido pelas equipes seja, de fato, implementado e que as correções que se fizerem necessárias sejam efetuadas. Daí a importância de definir indexador de desempenho que possibilitem a avaliação do processo de aplicação.

Além disso, é mister concluir que a implantação do BIM, nas demais agências do BESC, é crucial para a criação de vantagens para o Banco como um todo; valorizando a capacidade de seus funcionários e identificar e solucionar problemas. Além disso, a

administração do Banco deve considerar a metodologia de análise e solução de problemas como uma forma de cooperação interna e aprendizagem organizacional, a fim de que o Banco possa aprender a resolver problemas e estes aptos para participar em um ambiente competitivo como o atual.

Ressalta-se também que a forma de aplicação nas duas agências não foi a mesma, em virtude da necessidade de ajustes da metodologia durante a aplicação na agência Beiramar e dada às características das agências, uma vez que, na agência Beiramar o objetivo da aplicação foi ajustar a metodologia BIM à realidade do BESC; e ainda, o porte da agência era pequeno e o comprometimento das pessoas não foi satisfatório. No que tange à aplicação na agência Trindade, observou-se que a metodologia já estava adequada ao banco e as resistências foram minimizadas, contribuindo substancialmente para o sucesso da aplicação.

Outra questão importante relaciona-se com identificação de critério de avaliação do processo de aprendizagem nas organizações. Sugere-se contudo, que qualquer metodologia de análise e solução de problemas seja vista como uma forma de auxiliar a gestão. Neste sentido o BIM-BESC deve-se tornar um instrumento gerencial de avaliação das agências quanto ao cumprimento de seus objetivos e, conseqüentemente, dos gerentes.

Finalmente, de um modo geral, nota-se que a metodologia apresentada demonstrou-se adequada à realidade do Banco, confirmando a importância da aprendizagem das pessoas em organizações que buscam competitividade..

7.2 - RECOMENDAÇÕES

Como descrito no capítulo I, este trabalho tratou-se de um estudo de caso em uma instituição financeira, sendo assim, as generalizações, mesmo que desejáveis, não são possíveis. Recomenda-se para futuros trabalhos ampliar esta pesquisa a outros setores, de modo a confirmar os resultados aqui encontrados ou negá-los. Um dos fatores mais importantes para a aprendizagem é o trabalho em grupo (Senge, 1990), o BIM-BESC procurou estimular essa questão, assim, dentro da realidade do BESC foi definida uma ferramenta que tem como um de seus objetivos principais estimular o trabalho em grupo: O

5S BESC. Neste contexto o ideal seria aplicar o 5S BESC antes do BIM-BESC, pois assim já haveria nas unidades uma cultura propícia para a aplicação.

Outro fator a ser considerado é a importância de se adotar indicadores associados a resolução dos problemas. Quando das aplicações apresentadas no presente trabalho foram utilizados indicadores ancorados ao contrato de resultados das agências. Agora, dada a turbulência em que o banco se insere, o próprio contrato de resultados vem sendo reavaliado. Assim, mesmo que não exista mais a referência do contrato de resultado, devem ser identificado indicadores que norteiem as aplicações do BIM.

Uma das áreas do banco onde são necessários grandes ganhos de produtividade é a administração. Neste sentido sugere-se a aplicação do BIM focalizando o assunto de produtividade nestas áreas.

BIBLIOGRAFIA

- ABUD JÚNIOR, João. Auto-atendimento. **Banco Hoje**, n. 12, jun, 1999
- BARÇANTE. L. C. **Qualidade Total**. Uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998
- BARCELLOS, J. Estratégia Aprendizizacional ..**Anais Enegep**. Rio de Janeiro: UFF, 1998
- BARROS A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986
- BENNIN, Warren G. The coming death of bureaucracy. In: LITTERER, Joseph (org) **Management: concepts and controversies**. New york: Jonh Wiley & Sons, 1978
- BESC. Manual do aplicador 5S Besc. 1997
- BOGDAN, C.; ENGLISH, M. **Benchmarking aplicações práticas e melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1996
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996
- CERQUEIRA, J. P. **A metodologia de análise e solução de problemas**. São Paulo: Ed. Pioneira. Equipe Grifo, 1997
- CERVO A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983
- COUTINHO, Luciano G; FERRAZ, João Carlos. **Estudo de competitividade da indústria**. 2. ed. Campinas/SP: Unicamp, 1994
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986
- CROSBY, P. B. **Quality is free** . New York: McGraw-Hilll, 1979

- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva S. A., 1990
- DIEESE .Histórico da crise dos bancos públicos estaduais. **Estudos Setoriais São Paulo**. nº 9, dez, 1997
- DRUCKER, Peter **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. Ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996
- DRUMOND, Helga. **Movimento pela qualidade**. São Paulo: Littera Mundi, 1998
- FEBRABAN, 1999
- FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995
- GARVIN, David A. Construindo uma learning organization. **Harvard Business Review**. Julho, 1993
- GARVIN, David A. et al. Aprendendo a aprender. **HSM Management**. jul-ago, 1998
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997
- GAV. **Manual de metodologia de Superação de Barreiras – BIM**. Florianópolis: UFSC, 1998a
- GAV. **Apostila de Referências Conceituais**. Florianópolis: UFSC, 1998b
- GAV. **Apostila de Ferramentas da Qualidade**. Florianópolis: UFSC, 1998c
- GEUS, A. P. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Ed. Futura, 1993
- GHOSHAL, Sumantra. A empresa individualizada. . **HSM Management**. maio-jun, 1999
- GIANESI, I. N.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. Operações para satisfação do cliente. SP, Atlas, 1996
- GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35. n. p.- 20-29, mai-jun, 1995
- GOODE e HATT, K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1968

- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-jul, 1990
- HARRINGTON, H, J. **Gerenciamento Total da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997
- ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: A maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993
- JURAN, J.M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron, Mc-Graw-Hill, 1991
- JURAN, J.M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978
- KOLB, Jay R. A gestão e o processo de aprendizado. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Ed. Futura, 1997
- KUME, H. **Métodos Estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: Ed. Gente, 1993
- LEVY, A.R. **Competitividade organizacional**. Ed. Makron, McGraw-Hill. S.P., 1992
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986
- MERRIAN S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- MITROFF, Ian I. et al. **Framebreak: The radical redesign of American Business**. San Francisco: Jossey Bass, 1994
- NADLER, D Genstein, M; Shaw, Robert, **Arquitetura Organizacional: A Chave para Mudança Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NERES, Wudson A. **Contribuição da metodologia de gerenciamento de processos para aprendizagem organizacional**. Versão preliminar de artigo submetido ao SIBRAMEQ99, 1999
- OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**, São Paulo: Nobel, 1994

- OLIVEIRA, C. B. **Gerenciamento de Processos na Indústria da Construção Civil: um estudo de caso aplicado no processo de revestimento interno cerâmico.** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1998
- OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da Qualidade.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1996
- PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática.** São Paulo: Ed. Atlas, 1994
- PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas.** Rio de Janeiro, Campus, 1994
- PORTER, M E. **Repensando o futuro.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** 16 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986
- PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998
- RAMOS, Cosete. (1994) **Pedagogia da Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora
- ROCHA, R. A.; CERETTA, P.S. Reflexões gerenciais . . .Anais Enegep. Rio de Janeiro: UFF, 1998
- ROGLIO, K. D. **Uma análise das ações gerenciais no aperfeiçoamento de processo sob a ótica da aprendizagem organizacional.** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1998
- ROSSATO, I. F. **Uma metodologia para análise e solução de problemas.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1998
- SALM, José Francisco. **Transição organizacional e racionalidade: declínio e restauração da razão no espaço de produção.** Florianópolis, 1996 (trabalho apresentado para professor titular, UFSC)
- SENGE, P. A arte e a prática da organização aprendizado. In: RAY, M; RINZLER, A. (orgs). (orgs) **O novo paradigma nos negócios.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1996
- SENGE, P. **A Quinta disciplina: Caderno de Campo.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995
- SENGE, Peter M. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem.** In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Ed. Futura, 1997

SENGE, P. **A Quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** 2 ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1998a

SENGE, P. As cinco disciplinas. **HSM Management.** jul-ago, 1998b

SHOLTES, Peter. **Times da Qualidade: Como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Ed. Futura, 1997

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.
In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte: EDG, 1995

WHITE, A. **A melhoria contínua da qualidade.** Rio de Janeiro: Ed. Record, 1998

ANEXOS

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F0	ANEXO: 01	ESTRUTURAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento		Código: 199 /1		Data: 03/06/98	
Grupo: Celeste, Ivonete, Walmir, Daize, Beto, Ricardo		Coordenador: Ivonete			
Informações sobre os componentes do grupo de trabalho					
Nome	Função no BESC	Motivo para sua inclusão no projeto			
Ivonete	Gerente Administrativo	Visão geral da agência			
Walmir	Chefe de serviço (conta corrente)	Trabalha na área de atendimento			
Celeste	Escriturária	Envolvida com a rotina diariamente			
Daize	Estagiária	Envolvida com a rotina diariamente			
Beto	Chefe de serviço (caixas)	Trabalha na área de atendimento			
Ricardo	Caixa	Trabalha na área de atendimento			



Formulário: F1-B

ANEXO: 03

IDENTIFICANDO O PROBLEMA

Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento

Código: 199 / 1

Data: 03/06/98

1.3 Qual o impacto do problema ?

Perdas quantificáveis geradas pelo problema.	
Perda	Medida
Acúmulo de clientes na fila dos caixas	Número de pessoas na fila
Ociosidade do auto-atendimento	Transações / dia
Aumento de custos	Unidades Monetárias

Perdas não-quantificáveis geradas pelo problema

Imagem do banco pelo excesso de pessoas na fila
Perda de negócios
Perda de clientes

1.4 Quais os resultados esperados com a solução do problema ?

Resultados esperados com a solução do problema (\$):

Aumento da utilização do auto-atendimento
Diminuição da fila
Redução de custos

Item de Controle:

Número de transações / mês nos terminais de auto-atendimento

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-A	ANEXO: 04	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento		Código: 199 /1	Data: 13/06/98		
2.1 Observando o Problema					
Período de Observação: 29/06/98 até 10/07/98		Locais de observação: Terminais de auto-atendimento e fila dos caixas			
Anotações quanto ao problema observado					
<div>Várias pessoas não sabiam sacar valores diferentes dos valores padrão oferecidos nos terminais;</div> <div>As pessoas que utilizam o auto-atendimento, normalmente, sabem utilizar todas as opções que precisam;</div> <div>Vários clientes têm receio em utilizar os terminais para pagamentos pelos documentos não saírem autenticados</div> <div>Várias pessoas estão na fila dos caixas fazendo operações que poderiam ser realizadas nos terminais de auto - atendimento.</div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-B	ANEXO: 05	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: <i>Baixo nível de utilização do auto-atendimento</i>			Código: 199 /1	Data: 13/06/98	
2.2-a Coletando Opiniões					
Pergunta realizada no Brainstorming		Lista de pessoas envolvidas			
<i>Por que o auto-atendimento é pouco utilizado ?</i>		<i>Celeste</i>			
		<i>Ivonete</i>			
		<i>Walmir</i>			
		<i>Ricardo</i>			
		<i>Dalci</i>			
Listagem das opiniões coletadas					
<i>Falha no sistema de emissão do comprovante</i>		<i>Os clientes não sabem utilizar o auto-atendimento</i>			
<i>As faturas TRX 340 não são autenticadas</i>		<i>O cliente não é orientado</i>			
<i>Estagiário na linha de frente</i>		<i>Os funcionários não conhecem todas as opções disponíveis</i>			
<i>O cliente não utiliza o cartão</i>		<i>O cliente não conhece as opções</i>			
<i>O ambiente constrange as pessoas</i>		<i>O cliente não possui cartão</i>			
<i>Medo de tarifas</i>		<i>O cliente não sabe utilizar</i>			
<i>Não direcionamento dos clientes para o auto-atendimento</i>		<i>O cliente não confia</i>			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-C	ANEXO: 06	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento			Código: 199 /1	Data: 13/06/98	
2.2-b Coletando Opiniões					
Diagrama de Causa-Efeito (Diagrama de Ishikawa)					
<div><div>Método</div><div>Máquina</div><div>Mão-de-obra</div><div>Meio ambiente</div><div>Diagrama de Causa-Efeito</div></div>					
<div>Observações :</div> <div><div><div>• Caso você tenha dúvida se determinada causa pertence realmente a um ou outro grupo escolha o que lhe parecer correto. Lembre-se que a divisão em grupos (os 6M's) é feita apenas como forma de sugestão.</div><div><div>• Em alguns casos, nem todos os 6M's aparecerão.</div><div>• Utilize o mínimo de palavras possíveis para não "poluir" o diagrama com excesso de palavras.</div></div></div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-D	ANEXO: 07	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento		Código: 199 /1	Data: 06/07/98		
2.3-a Coletando Dados					
Forma de Coleta dos dados					
<ul style="list-style-type: none">• <i>Questionário de avaliação da fila nos caixas;</i>• <i>Questionário de avaliação do auto-atendimento.</i>• <i>Relatório de transações por serviço no auto - atendimento</i>• <i>Relatório de transações efetuadas de caixas passíveis de serem executadas no auto - atendimento</i>					
Local de coleta dos dados		Período de coleta dos dados			
<ul style="list-style-type: none">• <i>Fila dos caixas;</i>• <i>Terminais de auto-atendimento.</i>• <i>Relatórios de caixas e auto - atendimento</i>		<ul style="list-style-type: none">• <i>06/07/98 até 17/07/98</i>			

Problema: *Baixo nível de utilização do auto-atendimento*

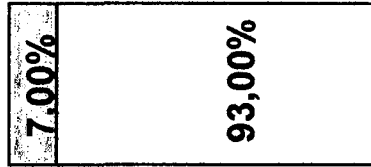
Código: 199 / 1

Data: 20/07/98

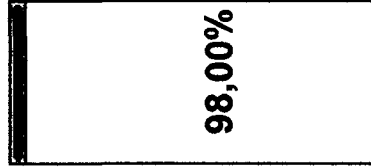
3.1 Analisando os Dados

Resultados da Coleta de Dados

Avaliação das Filas dos Caixas



Não possuem cartão



Não utilizam cartão

93,00%

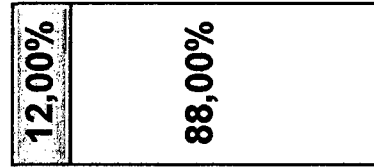
Possuem cartão

98,00%

Utilizam cartão

Cientes do BESC na fila

Cientes que possuem cartão



Utilizam cartão

Não sabe que a operação pode ser realizada no auto-atendimento

Sabe que a operação pode ser realizada no auto-atendimento

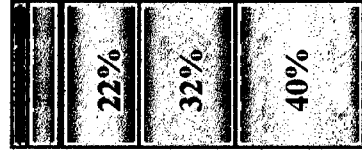
Sabe que a operação pode ser realizada no auto-atendimento

Tarifas
Outros motivos

Não confia

Não sabe utilizar

Exige operações de caixa



<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-A	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento		Código: 199 / 1	Data: 20/07/98	
3.1 Analisando os Dados				
Resultados da Coleta de Dados				
Avaliação dos Terminais de Auto-atendimento				
<div><div><div>100%</div></div><div><div>Não utilizam algumas operações</div><div>Utilizam todas as operações que necessitam</div></div><div><div>49%</div><div>51%</div></div><div><div>13%</div><div>11%</div><div>25%</div></div><div><div>Outros motivos</div><div>Não confiam</div><div>Não sabem utilizar</div></div></div>				

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-B	ANEXO: 09	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: Baixo nível de utilização e manutenção do auto-atendimento		Código: 199 /1	Data: 27/07/98		
3. 2 Confrontando Dados e Opiniões					
TESTE DE HIPÓTESES					
Opiniões	Dados relativos às opiniões	Causa Provável (SIM/NÃO)			
O cliente não conhece as opções disponíveis	94 % dos clientes conhecem	Não			
Medo de tarifas	98 % dos clientes não citaram as tarifas	Não			
O cliente não possui cartão	90 % dos clientes possuem cartão	Sim*			
O cliente não sabe utilizar	24 % dos clientes não sabem utilizar	Sim			
O cliente não confia	21 % dos clientes não confiam	Sim			
O cliente está não utiliza auto - atendimento pois necessita de operação de caixa	40 % dos clientes da fila fazem operação de caixa	Sim**			
<div>*É uma causa provável, mas não será considerada em primeiro momento.</div> <div>**Esta causa foge ao controle da agência,por envolver a política de atendimento do banco (definição das operações que podem ser realizadas no auto - atendimento). Neste contexto, ela deverá ser repassada ao respectivo departamento gestor.</div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F3-C	ANEXO: 10	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: Baixo nível de utilização do auto-atendimento			Código: 199 / 1		Data: 27/07/98	
3.3 Confirmando a Causa Fundamental						
Quadro de Causas Principais						
<p>O fato do cliente não saber utilizar, ou não confiar, no auto - atendimento indica que está havendo problemas na orientação / informação do mesmo. Neste contexto a causa raiz do problema é o não direcionamento / orientação dos clientes para o auto - atendimento.</p>						

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F4-A	ANEXO: 11	GERANDO A SOLUÇÃO	
Problema: <i>Baixo nível de utilização do auto-atendimento</i>			Código: <i>199 /1</i>	Data: <i>03/08/98</i>		
4.1 Como Resolver o Problema?						
Forma de geração da solução		Grupo envolvido na solução				
<i>Brainstorming</i>		<i>Ivonete</i>				
		<i>Walmir</i>				
		<i>Celeste</i>				
		<i>Ricardo</i>				
		<i>Daize</i>				
Causas		Soluções				
<i>O fato do cliente não saber utilizar, ou não confiar, no auto - atendimento indica que está havendo problemas na orientação / informação do mesmo. Neste contexto a causa raiz do problema é o não direcionamento / orientação dos clientes para o auto - atendimento.</i>		<i>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.</i>				

[illegible]

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:F5-B	ANEXO: 13	DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO	
Solução: <i>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.</i>		Código: 199 /1		Data: 06/08/98	
5.1 O que fazer?					
DIAGRAMA DE ÁRVORE					
<div><div>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto-atendimento.</div><div><div>Selecionar pessoa(s) para abordar os clientes na fila dos caixas</div><div>Abordar clientes na fila dos caixas mostrando as vantagens da utilização do auto-atendimento</div><div>Orientar os clientes no auto-atendimento para que o mesmo utilize todas as opções que necessita</div><div>Orientar os clientes sobre os serviços do auto-atendimento, quando da abertura de novas contas</div><div>Criar folhetos/cartazes instruindo os clientes sobre as vantagens da utilização do auto-atendimento</div></div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F5-C	ANEXO: 14	DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO	
Solução:		Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.			Código: 199 / 1	Data: 06/08/98
5.2 Quem deve fazer?						
O quê ?	Quem ? (responsável)	Como ?	Onde ?			
Selecionar pessoa(s) para abordar os clientes na fila dos caixas	Ivonete	Avaliar características exigidas pela função: comunicabilidade, pró-atividade, conhecimento das rotinas do banco.	Agência			
Abordar clientes na fila dos caixas mostrando as vantagens da utilização do auto-atendimento	Funcionário	Em função do número de pessoas na fila, e do respectivo tempo exigido para orientar os clientes, determinar horários em que será realizada a abordagem ao cliente na fila.	Fila dos caixas			
Orientar os clientes no auto-atendimento para que o mesmo utilize todas as opções que necessita	Estagiário	Tirar dúvidas de clientes; Abordar clientes sugerindo o uso de outras operações.	Auto-atendimento			
Orientar os clientes sobre os serviços do auto-atendimento, quando da abertura de novas contas	Walmir	Quando for aberta uma nova conta orientar os clientes sobre: - vantagens da utilização do auto - atendimento; - como utilizar os terminais de auto - atendimento.	Setor de Conta Corrente auto - atendimento			
Criar folhetos/cartazes instruindo os clientes sobre as vantagens da utilização do auto-atendimento	Dalci	• Informar as opções disponíveis no auto-atendimento; • Ressaltar as vantagens da utilização do auto-atendimento;	Agência			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F5-D	ANEXO: 15	DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO	
Solução:		Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.			Código: 199 / 1	Data: 06/08/98
5.3 Por que deve ser feito?						
Objetivos quantificáveis:		Objetivos não-quantificáveis				
<ul style="list-style-type: none">•Diminuição do número de clientes na fila dos caixas;•Diminuição dos custos. Uma operação de auto - atendimento tem custo inferior a uma operação realizada nos caixas.		<ul style="list-style-type: none">•Melhoria da imagem da agência pela menor número de pessoas na fila dos caixas;•Satisfação dos funcionários por atingir o "REC - REC"				
5.4 Qual o custo?						
Salário de um estagiário;						
Tempo de um funcionário destinado à orientação dos clientes na fila;						
Observação: para preencher os itens 5.4 e 5.5 rever o formulário F1-B.						

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F6		ENVOLVENDO AS PESSOAS	
Solução: <i>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.</i>		Código: 199 /1		Data: 10/08/98	
6. Envolvendo as Pessoas					
Responsável pela operacionalização do plano de implementação: <i>Ivonete</i>					
Dados dos envolvidos no plano de ação			Comunicação do plano de ação		
Nome	Função	Forma de atuação	Forma de comunicação	Data	
<i>Ivonete</i>	<i>Gerente Administrativo</i>	<i>Ver formulário F5-b</i>	<i>Reunião com todos os envolvidos no plano de ação</i>	<i>17/08/98</i>	
<i>Walmir</i>	<i>Chefe de serviço</i>	<i>Ver formulário F5-b</i>	<i>Reunião com todos os envolvidos no plano de ação</i>	<i>17/08/98</i>	
<i>Daize</i>	<i>Estagiária</i>	<i>Ver formulário F5-b</i>	<i>Comunicação direta pela Gerente Administrativa</i>	<i>17/08/98</i>	
<i>Funcionário</i>	<i>Caixa</i>	<i>Ver formulário F5-b</i>	<i>Comunicação direta pela Gerente Administrativa</i>	<i>17/08/98</i>	

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F7-A	ANEXO: 18	IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO	
Solução: <i>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.</i>		Código: 199 /1		Data: 14/08/98		
7.1 Preparando a ação						
PLANEJAMENTO DA REUNIÃO DE COMUNICAÇÃO DO PLANO						
Pauta de reunião : Comunicação do plano de implementação da solução						
Nome dos envolvidos			Assuntos a serem discutidos			
<i>Dalci</i>			<i>Frisar a importância do projeto para a agência;</i>			
<i>Ivonete</i>			<i>Discutir possíveis pontos críticos que possam aparecer durante a aplicação do plano de ação;</i>			
<i>Walmir</i>			<i>Alertar sobre a importância / responsabilidade em cumprir as atividades definidas no plano de ação</i>			
<i>Beto</i>						
<i>Daize</i>						
<i>Funcionário</i>						

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F7-B	ANEXO: 19	IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO	
Solução: <i>Orientar os clientes, mostrando as potenciais vantagens da utilização do auto - atendimento.</i>		Código: 199 / 1		Data: 14/08/98		
7.2 Ação						
Check list :						
<div><input checked="" type="checkbox"/> 1. A solução apresenta clara e forte relação com o problema descrito inicialmente.</div>						
<div><input checked="" type="checkbox"/> 2. A solução apresenta clara relação com a causa fundamental que lhe deu origem.</div>						
<div><input checked="" type="checkbox"/> 3. A solução possui um plano de implementação completo e conhecido por todos?.</div>						
<div><input checked="" type="checkbox"/> 4. A solução apresenta uma relação custo/benefício clara.</div>						
<div><input checked="" type="checkbox"/> 5. Todas as pessoas envolvidas na operacionalização da solução sabem e querem operacionalizar a solução.</div>						
<div><div><div><div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div></div> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>						

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F8	ANEXO: 20	ACOMPANHANDO A IMPLEMENTAÇÃO	
Solução:			Código:		Data:
8.1 Os Resultados estão de acordo com o esperado?					
Indicador de desempenho utilizado:					
Relatório resumido das reuniões					
DATA	SITUAÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO	DIFICULDADES ENCONTRADAS	MUDANÇAS NO PLANO	CONCLUSÕES	

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F9-A	ANEXO: 21	PADRONIZANDO	
Solução:			Código:		Data:
9.a Padronizando					
Definição do processo de padromização		Plano de treinamento no novo procedimento			
<div>Diagrama de blocos do novo processo :</div> <div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div></div>		O quê?			
		Quem?			
		Como?			
		Onde?			
		Porquê?			
		Quando?			
		Quanto custa?			
		Como medir?			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário:	F9-B	ANEXO: 22	PADRONIZANDO	
Solução:			Código:		Data:	
9.b Padronizando						
Acompanhamento do novo processo (próximos 6 meses)						
Indicador :			Responsável :			
Reuniões Mensais						
Reunião	1	2	3	4	5	
Data :					6	
Conclusões Gerais Sobre o Projeto Desenvolvido :						

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F0	ANEXO: 23	ESTRUTURAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: 117/4	Data: 20/10/98	
Grupo: <i>Receitas</i>			Coordenador: <i>Gilberto</i>		
Informações sobre os componentes do grupo de trabalho					
Nome	Função no BESC	Motivo para sua inclusão no projeto			
<i>Adalberto</i>	<i>Gerente Administrativo</i>	<i>Visão da agência</i>			
<i>Élcio</i>	<i>Caixa</i>	<i>Envolvimento com a rotina afetada</i>			
<i>Gilberto</i>	<i>Chefe de serviço</i>	<i>Envolvimento com a rotina afetada</i>			
<i>Ricardo Marafon</i>	<i>Gerente Geral</i>	<i>Visão da agência</i>			
<i>Ricardo</i>	<i>Escriturário</i>	<i>Envolvimento com a rotina afetada</i>			
<i>Ulisses</i>	<i>Chefe de serviço</i>	<i>Envolvimento com a rotina afetada</i>			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F1-A	ANEXO: 24	IDENTIFICANDO O PROBLEMA	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: <i>117/4</i>	Data: <i>20/10/98</i>	
1.1 Qual é o problema ? <i>(Qualificador + substantivo)</i>					
<i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>					
1.2 Onde o problema ocorre ?					
Rotina Afetada: <i>Todas as rotinas em que ocorre as receitas (docs, por exemplo)</i>					
<div>Diagrama de blocos da rotina afetada:</div> <div><div>→</div><div></div><div>→</div><div></div><div>→</div><div></div><div>→</div></div>					
<div><div>Início</div><div>→</div><div>O cliente solicita um serviço</div><div>→</div><div>O funcionário atende o cliente</div><div>→</div><div>O funcionário cobra, ou não, o serviço</div><div>→</div><div>Fim</div></div>					

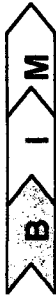
<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F1-B	ANEXO: 25	IDENTIFICANDO O PROBLEMA	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: <i>117/4</i>	Data: <i>20/10/98</i>	
1.3 Qual o impacto do problema ?					
Perdas quantificáveis geradas pelo problema.					
Perda		Medida			
<i>Baixa captação de recursos financeiros</i>		<i>Unidades monetárias</i>			
Perdas não-quantificáveis geradas pelo problema.					
<i>Insatisfação dos clientes (cobrança, ou não, sem critério)</i>					
<i>Perda de competitividade da agência</i>					
1.4 Quais os resultados esperados com a solução do problema ?					
Resultados esperados com a solução do problema (\$):					
<i>Cobrir a porcentagem das despesas operacionais, estimadas no contrato de resultados, com receitas de prestação de serviços</i>					
Item de Controle:					
<i>Receitas mensais com prestação de serviços</i>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-A	ANEXO: 26	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: <i>117/4</i>	Data: <i>23/10/98</i>	
2.1 Observando o Problema					
Período de Observação: <i>20/10/98 até 23/10/98</i>			Locais de observação: <i>contabilidade, caixas</i>		
Anotações quanto ao problema observado					
<div><div>• <i>Um grande número de “DOCs” não é cobrado;</i></div><div>• <i>Muitos cheques avulsos não são cobrados.;</i></div><div>• <i>Muitas OCs não são cobradas.</i></div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-B	ANEXO: 27	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: 117/4	Data: 23/10/98	
2.2-a Coletando Opiniões - Brainstorming					
Pergunta realizada no Brainstorming		Lista de pessoas envolvidas			
<i>Por que as receitas com serviços são baixas?</i>		<i>Ricardo</i>			
		<i>Adalberto</i>			
		<i>Élcio</i>			
		<i>Ulisses</i>			
		<i>Gilberto</i>			
Listagem das opiniões coletadas					
<i>Os clientes acham que devem ser isentos</i>		<i>Não cobrar cheque avulso</i>			
<i>Evitar conflito com o cliente</i>		<i>Não cobrar os DOCs</i>			
<i>Excesso de tarifas</i>					
<i>Informação para o cliente</i>					
<i>Falta de padronização (todos tem que cobrar)</i>					
<i>As tarifas manuais não são cobradas</i>					
<i>Não cobrar as ligações telefônicas</i>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-C	ANEXO: 28	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: 117/4	Data: 23/10/98	
2.2-b Coletando Opiniões - Diagrama Causa - Efeito					
Diagrama de Causa-Efeito (Diagrama de Ishikawa)					
<div><div><div>Método</div><div>Falta de padronização</div><div>Os DOCs, OCs e cheques avulsos não são cobrados</div></div><div><div>Não cobrar ligações telefônicas</div></div><div><div>Meio ambiente</div><div>Os clientes acham que devem ser isentos</div><div>Informação para o cliente</div></div><div><div>Mão-de-obra</div><div>Evitar conflito com o cliente</div></div></div>					
<div>Observações :</div> <div><div>• Caso você tenha dúvida se determinada causa pertence realmente a um ou outro grupo escolha o que lhe parecer correto. Lembre-se que a divisão em grupos (os 6M's) é feita apenas como forma de sugestão.</div><div><div>• Em alguns casos, nem todos os 6M's aparecerão.</div><div>• Utilize o mínimo de palavras possíveis para não "poluir" o diagrama com excesso de palavras.</div></div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F2-D	ANEXO: 29	COLETANDO FATOS E DADOS	
Problema: Baixas receitas com a prestação de serviços			Código: 117/4	Data: 23/10/98	
2.3-a Coletando Dados					
Forma de Coleta dos Dados					
Através dos relatórios, identificar:					
1. DOCs, OCs e cheques avulsos não cobrados;					
2. De quais empresas que os documentos não estão sendo cobrados.					
Local de coleta dos dados			Período de coleta dos dados		
Os dados devem ser obtidos através dos relatórios			Foram considerados dados históricos de oito dias. Período analisado: 14/10/98 até 23/10/98		



Formulário: F3-A

ANEXO:30

DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL

Problema: *Baixas receitas com a prestação de serviços*

Código: 117/4

Data: 23/10/98

3.1 Analisando os Dados

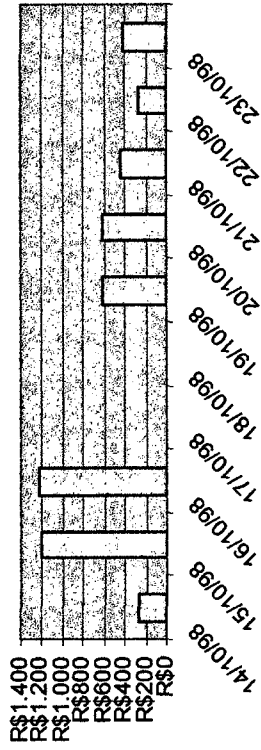
Resultados da Coleta de Dados

ANÁLISE DOS DOCS

Data	Valor Nominal	Valor Cobrado
14/10/98	280,56	10,02
15/10/98	1212,42	0
16/10/98	1242,48	20,05
19/10/98	621,24	10,02
20/10/98	621,24	0
21/10/98	450,9	10
22/10/98	280,56	10,03
23/10/98	460,92	30,06

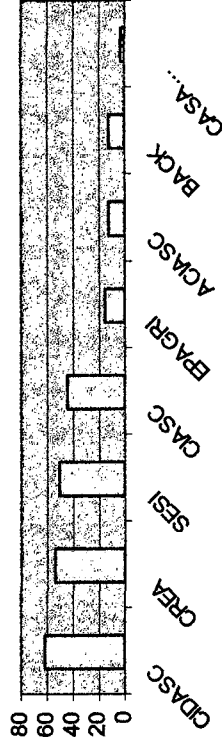
Valor não Cobrado no período 5080,14

DOCS não Cobrados*



Empresa	Número de DOCS não cobrados
CIDASC	62
CREA	54
SESI	51
CIASC	45
EPAGRI	16
ACIASC	12
BACK	12
CASA CARESC	3

DOCS Não Cobrados por Empresa



* Valores calculados com base no padrão R\$ 10,02

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-A	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>		Código: 117/4	Data: 23/10/98	
3.1 Analisando os Dados				
Resultados da Coleta de Dados				
ANÁLISE DOS DOCS				
A TELESC é uma das empresas em que ocorreu maior discrepância entre os valores que deveriam ser cobrados e os valores do fato cobrados.				
<div>DOC's Cobrados<ul style="list-style-type: none">Até outubro de 1998 os DOCS, quase na totalidade, não eram cobradosValor cobrado em novembro de 1998 da TELESC: R\$ 2.068,00Valor total cobrado em janeiro de 1999: R\$ 1.465.55</div>				



Formulário: F3-A

DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL

Problema: Baixas receitas com a prestação de serviços

Código: 117/4

Data: 23/10/98

3.1 Analisando os Dados

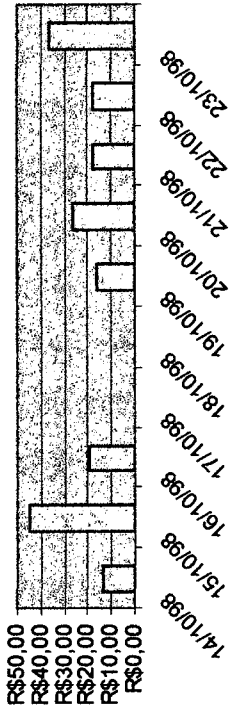
Resultados da Coleta de Dados

ANÁLISE DAS OCS

Data	Valor Nominal	Valor Cobrado
14/10/98	14,85	1,65
15/10/98	46,2	1,65
16/10/98	23,1	3,3
19/10/98	16,5	0
20/10/98	31,35	4,95
21/10/98	23,1	4,95
22/10/98	23,1	4,95
23/10/98	37,95	1,65

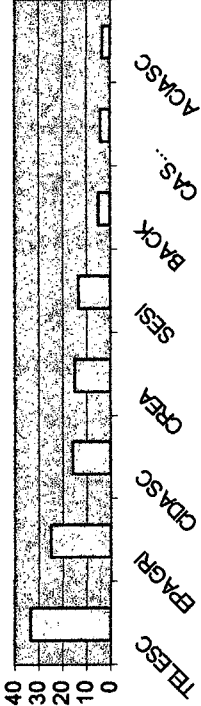
Valor não Cobrado no período 193,05

OCs não Cobradas*



Empresa	Número de OCs não Cobradas
TELESC	33
EPAGRI	25
CIDASC	16
CREA	15
SESI	13
BACK	5
CASA CARESC	4
ACIASC	3

Número de OCs não Cobradas



* Valores calculados com base no padrão R\$ 1,65

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-A	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>		Código: 117/4	Data: 26/10/98	
3.1 Analisando os Dados				
Resultados da Coleta de Dados				
ANÁLISE DOS CHEQUES AVULSOS				
<div><div>Cheques Avulsos Cobrados</div><div><ul style="list-style-type: none">• Antes de novembro de 1998 não era cobrado• Novembro de 1998 = R\$ 682,12• Dezembro de 1998 = R\$ 581,90*• Janeiro de 1999 = R\$ 481,68</div></div> <div>• Valor estimado</div>				

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-B	ANEXO:31	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: Baixas receitas com a prestação de serviços			Código: 117/4	Data: 26/10/98	
3. 2 Confrontando Dados e Opiniões					
TESTE DE HIPÓTESES					
Opiniões	Dados relativos às opiniões	Causa Provável (SIM/NÃO)			
Os DOCs não são cobrados	Valor dos DOCs não cobrados por dia:	Sim			
As OCs não são cobradas	Valor das OCs não cobradas por dia:	Sim			
Os cheques avulsos não estão sendo cobrados	Valor das OCs não cobradas por dia:	Sim			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F3-C	ANEXO:32	DESCOBRINDO A CAUSA FUNDAMENTAL	
Problema: Baixas receitas com a prestação de serviços			Código: 117/4		Data: 26/10/98
3.3 Confirmando a Causa Fundamental					
Quadro de Causas Principais					
<div><div>1. Os DOCs não são cobrados. A não cobrança dos DOCs, além de diminuir a receita de prestação de serviços, gera custos (tarifas de transação interbancária). Foi identificado que mesmo empresas que possuem AGL estão emitindo DOCs;</div><div>2. Várias OCs não estão sendo cobradas;</div><div>3. Os cheques avulsos não estão sendo cobrados. A não cobrança dos cheques avulsos, além de ter impacto direto nas receitas da agência, gera uma tendência do cliente não utilizar o cartão magnético, o que tem impacto, por exemplo, na utilização do auto-atendimento.</div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F4-A	ANEXO: 33	GERANDO A SOLUÇÃO	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: <i>117/4</i>	Data: <i>26/10/98</i>	
4.1 Como Resolver o Problema?					
Causa		Grupo envolvido na solução			
<i>Os DOCs e OCs não são cobrados</i>		<i>Adalberto</i>			
		<i>Gilberto</i>			
		<i>Ricardo</i>			
		<i>Ricardo Marafon</i>			
		<i>Ulisses</i>			
Soluções					
<i>Cobrar os DOCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos</i>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F4-A		GERANDO A SOLUÇÃO	
Problema: <i>Baixas receitas com a prestação de serviços</i>			Código: <i>117/4</i>	Data: <i>26/10/98</i>	
4.1 Como Resolver o Problema?					
Causa		Grupo envolvido na solução			
<i>Cobrar os cheques avulsos na retaguarda</i>		<i>Adalberto</i>			
		<i>Gilberto</i>			
		<i>Ricardo</i>			
		<i>Ricardo Marafon</i>			
		<i>Ulisses</i>			
Soluções					
<ul style="list-style-type: none"><i>Cobrar os cheques avulsos através dos relatório 3145 "Listar Determinada TRX "</i>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F5-A	ANEXO: 34	DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Solução: Cobrar os DOCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos		Código: 117/4	Data: 26/10/98		
5. Quadro resumo do plano de implementação da solução:					
5.1 O que fazer? (Solução)					
<div>Cobrar os DOCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos</div>		<div><div>Cobrar os DOCs das empresas que possuem AGL</div><div>Negociar com as empresas, caso a caso, a cobrança dos DOCs. (Diversas empresas dão elevada rentabilidade para agência, deve ser tomado extremo cuidado para não perdê-las)</div><div>Debitar os DOCs na retaguarda</div></div>			
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?	
Cobrar os DOCs das empresas que possuem AGL	Identificar as empresas que possuem AGL e estão emitindo DOCs. Debitar os DOCs das contas.	Gilberto	Contabilidade / tesouraria	Início em Nov. de 1998	
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?	
Negociar com as empresas a cobrança dos DOCs.	Entrar em contato com as empresas "negociando" o pagamento de, pelo menos, uma parte da tarifa. .	Ricardo Marafon	Agência/Postos de Serviço	Início em Nov. de 1998	
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?	
Debitar as DOCs na retaguarda	Utilizar o relatório de DOC para fazer o débito nas contas	Gilberto	Contabilidade / tesouraria	Início em Nov. de 1998	
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?	



Formulário: F5-A

DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

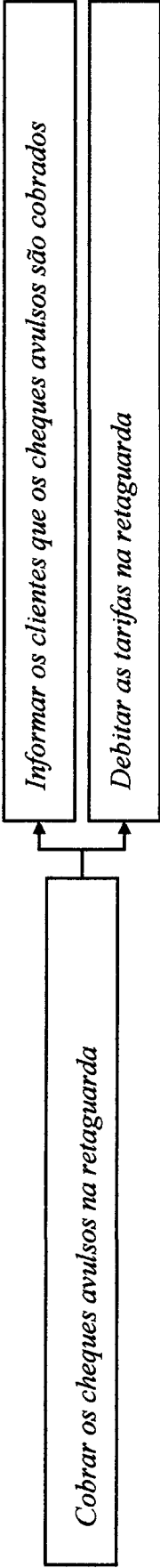
Solução: Cobrar os cheques avulsos na retaguarda

Código: 117/4

Data: 26/10/98

5. Quadro resumo do plano de implementação da solução:

5.1 O que fazer? (Solução)



Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?
Informar os clientes que os cheques avulsos são cobrados	O caixa deve informar o cliente que o cheque avulso é cobrado	Caixas	Bateria de caixas	Início em Nov. de 1998
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?
Debitar as tarifas na retaguarda	No final de cada dia debitar os cheques avulsos através dos relatórios	Gilberto	Contabilidade / tesouraria	Início em Nov. de 1998
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?
Atividade	5.2 Como fazer?	5.3 Quem?	5.4 Onde?	5.5 Quando?

<div><div>B</div><div>II</div><div>M</div></div>		Formulário: F5-D	ANEXO:35	DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	
Solução: Cobrar os DGCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos		Código: 117/4		Data: 26/10/98	
5.6 Por que deve ser feito?					
Objetivos quantificáveis:		Objetivos não-quantificáveis			
<ul style="list-style-type: none">Aumento de receitas;Diminuição dos custos;		Diminuição de reclamações dos clientes por eventuais cobranças de DOCs;			
5.7 Qual o custo?					
Tempo dos funcionários executando as atividades previstas no plano de implementação					
5.8 Como medir?					
Medida: Receitas com cobrança de DOCs					
Como medir?		Quando medir?		Quem vai medir?	
Avaliar através dos relatórios		Dia 15 de cada mês		Gilberto	



Formulário: F5-D

DEFININDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Solução: Cobrar os cheques avulsos na retaguarda

Código: 117/4

Data: 26/10/98

5.6 Por que deve ser feito?

Objetivos quantificáveis:	Objetivos não-quantificáveis
<ul style="list-style-type: none">• Aumento de receitas;• Aumento na utilização do cartão magnético, e, conseqüentemente, da utilização dos terminais de auto-atendimento.	<i>Diminuição de reclamações dos clientes</i>

5.7 Qual o custo?

Tempo dos funcionários executando as atividades previstas no plano de implementação

5.8 Como medir?

Medida: Receitas com cobranças de cheques avulsos

Como medir?	Quando medir?	Quem vai medir?
Através dos relatórios	<i>Dia 15 de cada mês</i>	<i>Gilberto</i>

[illegible]

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F7-B	ANEXO: 37	IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO	
Solução: Cobrar os DOCs na retaguarda com base em critérios previamente estabelecidos		Código: 117/4	Data: 26/10/98		
7.2 Ação					
Check list :					
<div><input checked="" type="checkbox"/> 1. A solução apresenta clara e forte relação com o problema descrito inicialmente.</div>					
<div><input checked="" type="checkbox"/> 2. A solução apresenta clara relação com a causa fundamental que lhe deu origem.</div>					
<div><input checked="" type="checkbox"/> 3. A solução possui um plano de implementação completo e conhecido por todos?.</div>					
<div><input checked="" type="checkbox"/> 4. A solução apresenta uma relação custo/benefício clara.</div>					
<div><input checked="" type="checkbox"/> 5. Todas as pessoas envolvidas na operacionalização da solução sabem e querem operacionalizar a solução.</div>					
<div><div><div><div><div></div><div>O item 1 pode ser verificado com o auxílio do formulário F1;</div></div><div><div></div><div>O item 2 pode ser verificado com o auxílio do formulário F5;</div></div><div><div></div><div>O item 2 pode ser verificado com o auxílio do formulário F3-D;</div></div><div><div></div><div>Verifique o formulário F5-D;</div></div><div><div></div><div>Verifique o formulário F7-A.</div></div></div><div>Caso algum dos itens (1 a 5) do check list não estiver de acordo volte aos formulários verificados acima.</div></div></div>					

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div> Formulário: F7-B		IMPLEMENTANDO A SOLUÇÃO	
Solução: Cobrar os cheques avulsos na retaguarda		Código: 117/4	Data: 26/10/98
7.2 Ação			
Check list :			
<div><input checked="" type="checkbox"/> 1. A solução apresenta clara e forte relação com o problema descrito inicialmente.</div>			
<div><input checked="" type="checkbox"/> 2. A solução apresenta clara relação com a causa fundamental que lhe deu origem.</div>			
<div><input checked="" type="checkbox"/> 3. A solução possui um plano de implementação completo e conhecido por todos?.</div>			
<div><input checked="" type="checkbox"/> 4. A solução apresenta uma relação custo/benefício clara.</div>			
<div><input checked="" type="checkbox"/> 5. Todas as pessoas envolvidas na operacionalização da solução sabem e querem operacionalizar a solução.</div>			
<div><div><div><div>• O item 1 pode ser verificado com o auxílio do formulário F1;</div><div>• O item 2 pode ser verificado com o auxílio do formulário F5;</div><div>• O item 2 pode ser verificado com o auxílio do formulário F3-D;</div><div>• Verifique o formulário F5-D;</div><div>• Verifique o formulário F7-A.</div></div><div>Caso algum dos itens (1 a 5) do check list não estiver de acordo volte aos formulários verificados acima.</div></div></div>			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F8	ANEXO:38	ACOMPANHANDO A IMPLEMENTAÇÃO	
Solução:		Baixas receitas com a prestação de serviços		Código: 117/4	Data: 26/10/98
8.1 Os Resultados estão de acordo com o esperado?					
Indicador de desempenho utilizado:					
Relatório resumido das reuniões					
DATA	SITUAÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO	DIFICULDADES ENCONTRADAS	MUDANÇAS NO PLANO	CONCLUSÕES	

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F9-A		ANEXO: 39		PADRONIZANDO	
Solução:		Baixas receitas com a prestação de serviços		Código: 117/4		Data: 26/10/98	
9.a Padronizando							
Definição do processo de padronização				Plano de treinamento no novo procedimento			
<p>Diagrama de blocos da nova rotina:</p> <p>→ [] → [] → [] →</p>				O quê?			
				Quem?			
				Como?			
				Onde?			
				Por quê?			
				Quando?			
				Quanto custa?			
				Como medir?			

<div><div>B</div><div>I</div><div>M</div></div>		Formulário: F9-B		ANEXO: 40		PADRONIZANDO	
Solução:		Baixas receitas com a prestação de serviços		Código: 117/4		Data: 26/10/98	
9.b Padronizando							
Acompanhamento do novo processo (próximos 6 meses)							
Reuniões Mensais							
Reunião	1	2	3	4	5	6	
Data:							
Indicador:							
Conclusões Gerais Sobre o Projeto Desenvolvido							